

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DEMÉTRIO DE MENDONÇA JÚNIOR

IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING: A INFLUÊNCIA DOS  
ASPECTOS CULTURAIS E COMPORTAMENTAIS NA BUSCA PELA  
EFETIVIDADE.

CURITIBA

2020

DEMÉTRIO DE MENDONÇA JÚNIOR

IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING: A INFLUÊNCIA DOS  
ASPECTOS CULTURAIS E COMPORTAMENTAIS NA BUSCA PELA  
EFETIVIDADE.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração do curso de Mestrado em Administração, linha de Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Maria Machado Toaldo

CURITIBA

2020

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Mendonça Júnior, Demétrio de  
Implementação da estratégia de marketing: a influência dos aspectos  
culturais e comportamentais na busca pela efetividade / Demétrio de  
Mendonça Júnior . - 2020.  
183 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa  
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas.

Orientadora: Ana Maria Machado Toaldo.

Defesa: Curitiba, 2020.

1. Marketing. 2. Estratégia. I. Universidade Federal do Paraná. Setor  
de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. II. Toaldo, Ana Maria Machado. III. Título.

CDD 658.8



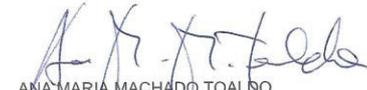
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -  
40001016025P6

## TERMO DE APROVAÇÃO

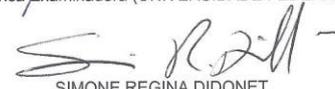
Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **DEMÉTRIO DE MENDONÇA JÚNIOR** intitulada: **IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING: A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS CULTURAIS E COMPORTAMENTAIS NA BUSCA PELA EFETIVIDADE**, sob orientação da Profa. Dra. ANA MARIA MACHADO TOALDO, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

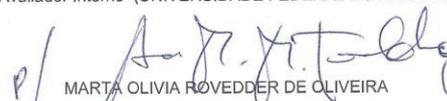
Curitiba, 27 de Fevereiro de 2020.

  
ANA MARIA MACHADO TOALDO

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

  
SIMONE REGINA DIDONET

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

  
MARTA OLÍVIA ROVEDDER DE OLIVEIRA (por skype)

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA)

A todos aqueles que, de alguma forma, estiveram e ainda permanecem ao meu lado, acompanhando a caminhada em busca da conquista dos meus sonhos.

## AGRADECIMENTOS

Uma jornada desafiadora, que fez com que o meu conforto fosse instigado a lidar com dificuldades antes não enfrentadas. Assim encerro essa jornada, com o sentimento de dever cumprido e com as portas abertas para novos desafios, como o doutorado que está por vir.

Para isso, tive o apoio de pessoas que serviram como exemplos de determinação para o alcance dos meus objetivos: minha família. Agradeço de todo o meu coração a minha mãe Lecilda e meu pai Demétrio por não medirem esforços para me amparar nessa jornada e por compreenderem que tudo isso é para a busca dos meus sonhos. Isso tudo é por vocês. Ao meu irmão Daniel e minha cunhada Viviane por estarem sempre ao meu lado me dando todo o apoio necessário. Às minhas primas Natália e Andresa que, apesar da distância, nunca esqueceram de mim em nenhum momento. Saibam que o carinho é recíproco. Aos meus avós que sempre me recebem com muito carinho. A todos os demais familiares que sempre acreditaram em mim, saibam que essa confiança é minha inspiração.

Agradeço também aos profissionais responsáveis pela minha capacitação e aprendizado durante todo esse processo de qualificação. Primeiramente, agradeço a minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Maria Machado Toaldo por acreditar no meu potencial e me auxiliar nas inúmeras dúvidas que surgiram nesta etapa. Sem você professora, esse processo seria muito mais complexo. Muito obrigado pela generosidade. A Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Simone Regina Didonet por estar sempre disposta a sanar nossas dificuldades (que não foram poucas) e por participar de todas as etapas para chegar até aqui. Ao Prof. Dr. Tomás Sparano Martins pelas conversas e contribuições durante as disciplinas e reuniões nos grupos de pesquisa. Ao Prof. Dr. Paulo Prado pelos grandes ensinamentos durante a disciplina de prática docência. Aos Profs. Drs. Guilherme Trez e Marta Olívia Rovedder de Oliveira pelo aceite em participar e contribuir nas bancas de qualificação e defesa. Aos servidores Gustavo Resende da Costa e Lucas Rissato por todo o suporte nas questões administrativas.

Não posso deixar de agradecer também aos meus colegas que se tornaram amigos e que estiveram ao meu lado nessa trajetória. Inicialmente, agradeço a Letícia Monteiro Pimentel que se tornou minha “irmã” nesses dois anos. Obrigado pelo companheirismo e pela parceria. A todos da turma de marketing do ano de 2018, Ágatha, Jacqueline, Djonata, Mari e Bárbara por me ajudarem em todos os momentos

de ansiedades. Aos colegas de linha, principalmente aos veteranos por nos ajudarem com dicas e direcionamentos em todas as etapas desse processo. Um agradecimento especial aos colegas Rafa, Bruna, Lucas e Paulo pelos “*helps*” e dicas valiosas. Aos colegas do Ponte do Marketing, obrigado pela confiança.

Aos meus amigos da vida, que vou sempre levar comigo onde quer que eu esteja. A Babi, Stellinha, Renatinha, Keka, Naty e Graia, obrigado por me ouvir em todos os meus momentos de frustrações, ansiedades e pessimismo, contem sempre comigo para o que precisarem. Aos meus amigos que conquistei a pouco tempo, mas que já fazem parte da minha vida. Obrigado Mathäus, Valentina e Ágatha por estarem sempre ao meu lado e pelos “rolês” que ajudaram bastante durante essa caminhada. Ao Rodrigo Seefeld por compartilhar o “apê” e escutar sempre minhas angústias do dia a dia. A Amandinha e a Nágila, as mineiras que me receberam em Curitiba (mas logo me abandonaram), obrigado pela recepção e pelas dicas valiosas dessa cidade maravilhosa.

Enfim, a todos vocês o meu muito obrigado!

“É preciso que o marketing seja utilizado com eficácia, o que equivale a dizer que as instituições que o adotam como técnica ou filosofia devem aprender a explorar suas potencialidades como um conjunto de instrumentos que, acima de tudo, contribui para aumentar sua produtividade e rentabilidade”. (RICHERS, 2000, p. 3-4)

## RESUMO

A estratégia de marketing como um importante domínio do campo do marketing estratégico continua sendo interesse de pesquisadores que buscam reconhecer, dentre diversos aspectos, qual o estilo de gestão ideal para essa atividade. No entanto, percebe-se que as maiores dificuldades continuam sendo no momento de implementar essas estratégias e os estudos existentes tem tratado os elementos facilitadores dessa atividade de forma fragmentada. Assim, essa pesquisa se propõe a estudar a gestão da implementação da estratégia sobre o ponto de vista do que influencia na sua efetividade. Para tal, busca-se verificar a influência da cultura de orientação para o mercado (OM) na efetividade da implementação da estratégia de marketing, levando em conta o comprometimento do gestor como mediador dessa relação e considerando a orientação empreendedora individual (OEI) como um impulsionador do comprometimento. A pesquisa foi desenvolvida no segmento de shoppings centers, onde obteve-se um total de 148 respostas válidas. Por meio do método PLS-SEM, encontrou-se a influência da OM na efetividade da implementação das estratégias de marketing. No entanto, esse efeito é aprimorado quando o comprometimento do gestor é inserido no modelo, quando foi descoberta uma mediação parcial. Porém, os resultados demonstram que a OEI modera negativamente a relação entre a OM e o comprometimento, o que revela que uma cultura de OM não é compatível com o comportamento de OEI na busca por um maior comprometimento. Logo, com esses resultados, contribuem com a literatura ao integrar perspectivas culturais e comportamentais antes não analisadas em conjunto em um mesmo modelo estrutural. Da mesma forma, contribui-se com a prática apresentando as características organizacionais e individuais que propiciam uma implementação efetiva das estratégias de marketing. Por fim, as limitações são exploradas e sugestões para pesquisas futuras são recomendadas.

Palavras-chave: Estratégia de marketing. Efetividade da implementação das estratégias de marketing. Orientação para o mercado. Comprometimento do gestor. Orientação empreendedora individual.

## ABSTRACT

The marketing strategy as an important domain in the field of strategic marketing continues to be of interest to researchers who seek to recognize, among several aspects, which is the ideal management style for this activity. However, it is clear that the greatest difficulties remain when implementing these strategies and existing studies have translated the elements that facilitate this activity in a fragmented way. Thus, this research proposes to study the management of the implementation of the strategy from the point of view of what influences its effectiveness. To this end, we seek to verify the influence of the culture of market orientation (OM) in the effectiveness of the implementation of the marketing strategy, taking into account the commitment of the manager as a mediator of this relationship and considering the individual entrepreneurial orientation (OEI) as an commitment driver. The survey was developed in the shopping center segment, where a total of 148 valid responses were obtained. Through the PLS-SEM method, the influence of OM on the effectiveness of the implementation of marketing strategies was found. However, this effect is enhanced when the manager's commitment is inserted into the model, when partial mediation has been discovered. However, the results demonstrate that OEI negatively moderates the relationship between OM and commitment, which reveals that an OM culture is not compatible with OEI's behavior in the search for greater commitment. Therefore, with these results, they contribute to the literature by integrating cultural and behavioral perspectives previously not analyzed together in the same structural model. Likewise, we contribute to the practice by presenting the organizational and individual characteristics that provide an effective implementation of marketing strategies. Finally, limitations are explored and suggestions for future research are recommended.

Keywords: Marketing strategy. Effectiveness of implementing marketing strategies. Market orientation. Manager's commitment. Individual entrepreneurial orientation.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - SÍNTESE DO CAMPO DE MARKETING ESTRATÉGICO .....	32
FIGURA 2 - ASPECTOS GERENCIAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO .....	37
FIGURA 3 - ASPECTOS DO AMBIENTE EXTERNO PARA A IMPLEMENTAÇÃO .....	39
FIGURA 4 - EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS DE OM E OE.....	58
FIGURA 5 - MODELO ESTRUTURAL PARA TESTE DE HIPÓTESES.....	70
FIGURA 6 - MODELO ESTRUTURAL RELAÇÃO DIRETA .....	125
FIGURA 7 - MODELO ESTRUTURAL APÓS TESTE DE HIPÓTESES .....	125
FIGURA 8 - TESTE HAYES MODERAÇÃO.....	129
FIGURA 9 - COEFICIENTES DE CAMINHO E R <sup>2</sup> .....	131

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - COMPONENTES DO <i>MARKETING STRATEGY MAKING</i> .....	35
QUADRO 2 - ABORDAGENS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO .....	44
QUADRO 3 - DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA .....	52
QUADRO 4 - REVISÃO DOS ESTUDOS DE OM E OE .....	59
QUADRO 5 - HIPÓTESES DA PESQUISA.....	69
QUADRO 6 - DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	72
QUADRO 7 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS .....	72
QUADRO 8 - ITENS QUESTIONÁRIO .....	77

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - FATURAMENTO POR REGIÃO.....	94
TABELA 2 - PORTE DOS SHOPPINGS POR ESTADO.....	95
TABELA 3 - PORTE POR REGIÃO .....	96
TABELA 4 - TESTE DE BONFERRONI PROACT_1 .....	99
TABELA 5 – TESTE DE BONFERRONI COMPPAPEL_3 .....	100
TABELA 6 - TESTE DE BONFERRONI COMPPAPEL_4.....	100
TABELA 7 - TESTE DE BONFERRONI COMPPAPEL_7 .....	100
TABELA 8 - TESTE DE BONFERRONI CONSUMIDOR_2 .....	101
TABELA 9 - TESTE DE BONFERRONI CONSUMIDOR_4 .....	101
TABELA 10 - NÚMERO TOTAL DE SHOPPINGS POR PORTE E REGIÃO.....	102
TABELA 11 - IDADE E PORTE DOS SHOPPINGS.....	103
TABELA 12 - EXPERIÊNCIA E GÊNERO DO GESTOR.....	106
TABELA 13 - GÊNERO E CARGO DO GESTOR.....	107
TABELA 14 - ANÁLISE DESCRITIVA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	109
TABELA 15 - ANÁLISE DESCRITIVA COMPROMETIMENTO DO GESTOR.....	112
TABELA 16 - ANÁLISE DESCRITIVA EFETIVIDADE .....	114
TABELA 17 - ANÁLISE DESCRITIVA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA .....	116
TABELA 18 - ALFA DE CRONBACH E CONFIABILIDADE COMPOSTA .....	117
TABELA 19 - <i>OUTER LOADINGS</i> E AVE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	118
TABELA 20 - <i>OUTER LOADINGS</i> E AVE COMPROMETIMENTO .....	120
TABELA 21 - <i>OUTER LOADINGS</i> E AVE EFETIVIDADE .....	120
TABELA 22 - <i>OUTER LOADINGS</i> E AVE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA INDIVIDUAL.....	121
TABELA 23 - VALIDADE DISCRIMINANTE.....	122
TABELA 24 - VALIDADE DISCRIMINANTE ALTERNATIVA .....	123
TABELA 25 - COEFICIENTES DE CAMINHO, TESTE <i>t</i> E TESTE <i>p</i> .....	127
TABELA 26 - TESTE DE MODERAÇÃO MODELO HAYES.....	129
TABELA 27 - TESTE DE MODERAÇÃO MODELO HAYES.....	130
TABELA 28 - TESTE DE HIPÓTESES .....	130
TABELA 29 - RESULTADO DO TESTE T PARA O PORTE DAS EMPRESAS.....	132

## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

- OM - Orientação para o mercado
- OE - Orientação empreendedora
- OEI - Orientação empreendedora individual
- RBV - *Resource-based view*
- OMP - Orientação para o mercado proativa
- OMR - Orientação para o mercado reativa
- ABRASCE - Associação Brasileira de Shopping Center

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.2 OBJETIVOS .....	23
1.2.1 Objetivo geral .....	23
1.2.2 Objetivos específicos.....	23
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	24
1.3.1 Justificativa teórica .....	24
1.3.2 Justificativa prática .....	27
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>30</b>
2.1 O PROCESSO DE ESTRATÉGIA.....	30
2.1.1 O processo de estratégia de marketing.....	31
2.1.1.1 Perspectivas da implementação da estratégia de marketing.....	35
2.2 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA .....	41
2.2.1 Orientação para o mercado.....	43
2.2.1.1 Estudos recentes de OM e estratégia de marketing .....	48
2.2.2 Orientação empreendedora.....	50
2.2.2.1 Perspectiva da orientação empreendedora individual .....	54
2.2.3 A Orientação Empreendedora (OE) e a Orientação para o Mercado (OM).....	57
2.3 RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES.....	61
2.3.1 O impacto da OM na efetividade da implementação da estratégia de marketing. .....	61
2.3.2 OM, comprometimento do gestor e efetividade da implementação da estratégia de marketing.....	63
2.3.3 O papel moderador da orientação empreendedora individual .....	65
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>69</b>
3.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	69
3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA E MODELO PROPOSTO.....	69
3.3 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	70
3.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA.....	72
3.5 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	75
3.6 COLETA DE DADOS .....	77

3.6.1 Instrumento de coleta de dados .....	77
3.6.1.1 Viés de método comum ( <i>Common method bias</i> ).....	80
3.6.1.2 Validação do instrumento de coleta de dados .....	81
3.6.2 Pré-teste.....	84
3.6.3 Técnica de coleta de dados.....	84
3.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	86
3.7.1 Análise e purificação da base de dados .....	87
3.7.2 Análise descritiva dos dados .....	88
3.7.3 Análise da confiabilidade das escalas.....	89
3.7.4 Validade do modelo de mensuração .....	90
3.7.5 Modelo estrutural e teste de hipóteses.....	91
<b>4 CONTEXTO – SETOR DE SHOPPING CENTER.....</b>	<b>94</b>
4.1 A ESTRATÉGIA DE MARKETING EM SHOPPING CENTERS.....	97
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	99
4.2.1 Análise descritiva dos Shoppings .....	102
4.2.2 Análise descritiva do perfil dos gestores .....	105
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>108</b>
5.1 ANÁLISE DESCRITIVA E RESULTADOS PRÉVIOS .....	108
5.2 RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES.....	123
5.2.1 Resultado do teste de controle .....	132
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>134</b>
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	136
6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	140
6.3 LIMITAÇÕES.....	141
6.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	143
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO 1 – TRADUÇÕES DAS ESCALAS .....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO 2 – RELATÓRIO TRADUÇÃO REVERSA INGLÊS.....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO 3 – RELATÓRIO TRADUÇÃO REVERSA PORTUGUÊS .....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXO 4 – ESCALAS APÓS A VALIDAÇÃO.....</b>	<b>163</b>
<b>ANEXO 5 – ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA .....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO FINAL COMPLETO .....</b>	<b>168</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A estratégia de marketing tornou-se um campo de estudo conhecido, essencial para a prática do marketing nas organizações. Vista como um domínio do campo do marketing estratégico (VARADARAJAN, 2010), continua despertando interesse de acadêmicos devido a sua importância nas rotinas dos administradores na gestão organizacional (MORGAN *et al.*, 2019).

Dentre os principais fenômenos observados, Morgan *et al.* (2019) notam que a atenção no campo da estratégia de marketing é voltada para as maiores dificuldades enfrentadas pelos profissionais de marketing, que são (i) criação de uma estrutura organizacional adequada para o desenvolvimento da estratégia; (ii) escolha do conjunto de estratégias a serem utilizadas; como também (iii) o estilo de gestão adequado para a implementação das estratégias de marketing.

Ao levar em conta tais dificuldades, percebe-se que a literatura ainda dá atenção limitada ao estilo de gestão ideal para a implementação, uma vez que resultados das pesquisas empíricas encontradas sugerem somente que aspectos estruturais e comportamentais são, de forma isolada, os principais responsáveis pelo sucesso nesse tipo de atividade (BONOMA, 1984; MENON *et al.*, 1999; SLATER; HULT; OLSON, 2010; RAMASESHAN; ISHAK; RABBANEE, 2013).

É válido destacar que as falhas da estratégia acontecem muitas vezes no momento da implementação, por ser desenvolvida de forma deficiente (BONOMA, 1985), por profissionais e/ou negócios que não possuem as condutas necessárias para a execução da atividade de forma efetiva (BONOMA; CRITTENDEN, 1988; VORHIES; MORGAN, 2003; HREBIANIK, 2006; MINTZBERG *et al.*, 2006; THORPE; MORGAN, 2007). Logo, ao considerar que essa atividade é vista como complexa e multifacetada por muitos autores (por exemplo, NOBLE; MOKWA, 1999; SMITH, 2009), o desenvolvimento de estudos mais abrangentes que apreciem os aspectos influentes no sucesso da gestão da implementação da estratégia se faz necessário, a fim de contribuir para reduzir sua complexidade (THORPE; MORGAN, 2007).

Assim, para suprir lacunas dos estudos de implementação da estratégia de marketing, essa pesquisa se propõe a estudar a gestão da implementação da estratégia sobre o ponto de vista do que influencia na sua efetividade. Para tal, busca-se verificar a influência da cultura de OM na efetividade da implementação da

estratégia de marketing, levando em conta o comprometimento do gestor como mediador dessa relação, além de considerar a OEI como um elemento que, interagindo com a OM, é capaz de aumentar o comprometimento.

Segundo Hrebiniak (2005), por ser uma atividade composta por inúmeras decisões, alcançar a efetividade na implementação torna-se um desafio, apesar de ser a chave para o sucesso. Logo, ao levar em conta que a efetividade é um fator determinante para o desempenho estratégico e organizacional (NOBLE; MOKWA, 1999; SLATER; HULT; OLSON, 2010), considerar os fatores que podem influenciar a efetividade é de grande importância.

Ao considerar que a estratégia de marketing é definida como um conjunto de decisões e atividades de alocação de recursos em relação a quais clientes servir e quais ofertas oferecer (SMITH, 2009) parece apropriado considerar a cultura organizacional como um fator que antecede esta atividade. Uma cultura organizacional como um aspecto que cria os comportamentos necessários na organização (NARVER; SLATER, 1990) tem um papel central no gerenciamento e no desempenho do marketing (WEI; SAMMIE; LEE, 2014) e a literatura fornece indícios de que ela deve ser enfatizada para esse fim (DESHPANDÉ; WEBSTER, 1989). Da mesma forma, ao levar em consideração que o indivíduo é o grande responsável pelas atividades de implementação, presume-se que seu comportamento também seja um fator complementar para o sucesso das atividades de marketing (NOBLE; MOKWA, 1999; SMITH, 2009).

Assim, a fim de verificar o impacto da cultura organizacional na efetividade da implementação de estratégias de marketing, inicialmente considerou-se a OM como um antecedente dessa atividade. Por meio da orientação para o cliente, do entendimento das capacidades e estratégias dos concorrentes e da coordenação interfuncional dos recursos da empresa, a organização consegue promover valor superior para o cliente (SLATER; NARVER, 2000) com a implementação de estratégias de marketing.

Da mesma forma, acredita-se que a cultura da organização é complementada pelo comprometimento do gestor na construção de um contexto influente do qual a implementação da estratégia se beneficia. O comprometimento torna-se um aspecto comportamental essencial para a implementação eficaz por fazer com que o indivíduo desenvolva um curso de ação integrado e coordenado aos objetivos da estratégia a ser executada (NOBLE; MOKWA, 1999; SMITH, 2009).

Além disso, dada a importância do comprometimento do gestor para o alcance da efetividade da implementação de estratégias de marketing, espera-se que a orientação estratégica do indivíduo complemente a orientação estratégica organizacional (como cultura) na busca por um maior comprometimento. Na última década, alguns pesquisadores têm demonstrado que diferentes tipos de orientação estratégica podem levar a melhorias no desempenho quando trabalhadas de forma complementar (LAUKKANEN *et al.*, 2013; MASA'DEH *et al.*, 2018).

Dessa forma, acredita-se que uma orientação empreendedora do indivíduo (OEI) como um aspecto comportamental (BOLTON; LANE, 2012), possa complementar a cultura de OM, promovendo a motivação no gestor e, conseqüentemente, um maior comprometimento. Ao considerar que a OEI faz com que o indivíduo passe a se envolver de maneira proativa na criação, introdução e aplicação de oportunidades no trabalho, marcadas por assumir riscos relacionados aos negócios (MUSTAFA *et al.* 2018), acredita-se que tal comportamento seja capaz de promover uma motivação no gestor que leve à um maior comprometimento.

Para verificar essa proposta, o contexto de serviços foi o escolhido devido a intensidade de estratégias de marketing que implementam. O segmento de shoppings centers foi selecionado devido a sua necessidade constante de que as estratégias de marketing sejam implementadas com sucesso diante da intensa competitividade, tornando seus produtos e serviços atrativos para os consumidores. Esse segmento possui números relevantes para o contexto brasileiro (ABRASCE, 2018), o que reforça mais ainda a necessidade de análise do que beneficia suas estratégias de marketing. Da mesma forma, o contexto vem enfrentando desafios na atração de clientes, devido à crescente ampliação do comércio online (FARAH; RAMADAN, 2017), o que torna necessário o entendimento do que favorece as atividades desses centros comerciais.

Assim, a seção a seguir tem como objetivo discutir o problema de pesquisa a ser solucionado por este estudo. As principais lacunas serão apresentadas, demonstrando então a contribuição a ser alcançada por este estudo.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para o desenvolvimento do problema de pesquisa, as lacunas de estudos relevantes que abrangem os tópicos utilizados nesta proposta foram exploradas.

Ao confrontar com a literatura, é possível perceber que os estudos de implementação da estratégia ainda estão limitados ao processo, onde a implementação é vista como uma consequência da formulação (MENON *et al.*, 1999; RAMASESHAN; ISHAK; KINGSHOTT, 2013; FINOTI *et al.*, 2017), além de ser observada por meio de diversas abordagens.

Entretanto, observa-se que, embora invistam muitos recursos no processo de estratégia de marketing, as organizações muitas vezes falham no momento da execução (BONOMA, 1985; HREBIANIK, 2006), devido à falta de estruturas e comportamentos necessários para implementar essa atividade (NOBLE; MOKWA, 1999; HREBIANIK, 2006; MINTZBERG *et al.*, 2006; THORPE; MORGAN, 2007; SLATER; HULT; OLSON, 2010; MORGAN *et al.*, 2019). Da mesma forma, esse modelo normativo que coloca a implementação como uma consequência da formulação não é um consenso (SLATER; HULT, OLSON, 2010), onde acredita-se que as decisões sobre a alocação de recursos, que geralmente são feitas durante a formulação da estratégia, podem ser feitas no próprio momento de executá-la (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001).

Logo, reconhecer os aspectos que facilitam o processo de implementação da estratégia é relevante, uma vez que são centrais para a prática do marketing (MORGAN *et al.*, 2019). Diferente dos estudos existentes que consideram a efetividade como uma decorrência de fatores de nível organizacional isolados (VORHIES; MORGAN, 2003; SMITH, 2009; SLATER; HULT; OLSON, 2010; NAIDOO; WU, 2011; FULLERTON; BROOKSBANK; NEALE, 2019; SMITH, 2019), essa pesquisa se propõe a analisar, de forma integrada, os aspectos culturais e comportamentais que favorecem a execução das estratégias de marketing.

A cultura organizacional consegue gerar os comportamentos necessários para o alcance dos objetivos estratégicos de uma estratégia de marketing, (NARVER; SLATER, 1990), tendo um papel essencial no gerenciamento do desempenho de marketing (DESHPANDÉ; WEBSTER 1989; WEI; SAMMIE; LEE, 2014). Da mesma forma, é dado que a implementação efetiva depende dos aspectos comportamentais do indivíduo, onde a maneira como os gerentes interpretam seus papéis e o seu nível de comprometimento com a estratégia a ser implementada são fatores determinantes para o sucesso dessa atividade (NOBLE; MOKWA, 1999).

É possível encontrar várias ideias fragmentadas que defendem esses aspectos como influentes na efetividade da implementação das estratégias de marketing, mas

não encontrou-se nenhum modelo integrado dos fatores que influenciam o processo ou o sucesso dos esforços de implementação.

Em relação aos aspectos culturais, percebe-se que os estudos existentes ainda direcionam a atenção da OM para o desempenho organizacional (NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ *et al.* 1993), uma vez que a efetividade das estratégias de marketing ainda é um aspecto pouco considerado como um resultado de uma cultura de OM (LEE *et al.*, 2006). Da mesma forma, os estudos existentes ainda apresentam resultados contraditórios, como o de Thorpe e Morgan (2007) que verificam que a cultura organizacional deve ser considerada em segundo plano no momento da implementação de uma estratégia de marketing (THORPE; MORGAN, 2007). Levanta-se então a necessidade de desenvolvimento de mais pesquisas para verificar quais são os resultados consistentes para a relação entre cultura de OM e as atividades de marketing.

No que se refere aos aspectos comportamentais, acredita-se que o comprometimento do indivíduo responsável pela implementação complementa a cultura organizacional para alcançar a efetividade da execução das estratégias de marketing. Ao verificar que Noble e Mokwa (1999) trabalham com a perspectiva do “*fit*” da gestão da organização que, juntamente com as dimensões de comprometimento do gestor, promovem o sucesso das estratégias de marketing, visualiza-se também que um alinhamento entre cultura de OM e as dimensões de comprometimento proposta por esses autores gere uma maior efetividade das atividades de marketing. Logo, um gestor comprometido com os objetivos de uma estratégia a ser implementada e com o seu papel como o principal responsável pela implementação (NOBLE; MOKWA, 1999), consegue auxiliar a cultura organizacional na busca pela efetividade das estratégias de marketing.

Assim como dito por Naidoo e Wu (2011), desenvolver o comprometimento para a realização das atividades de marketing é essencial para a integração e a coordenação, sendo estes componentes essenciais da implementação eficaz da estratégia (NAIDOO, WU, 2011) e que estão presentes na cultura de OM. Smith (2009) sugere ainda que mais estudos que incorporem as dimensões de comprometimento do indivíduo na execução de estratégias de marketing sejam desenvolvidos, uma vez que acredita no impacto positivo desse aspecto na efetividade das atividades de marketing.

Ainda, seguindo a ideia de que os aspectos comportamentais do indivíduo são determinantes para a efetividade das estratégias de marketing, verifica-se que a orientação estratégica do indivíduo implementador impulsiona a cultura da organização na busca por um maior comprometimento com a função que ocupa e com a estratégia a ser implementada.

Apesar da OE já ser vista como um comportamento complementar a cultura de OM e que juntas, favorecem o desempenho organizacional (para uma revisão completa, ver MONTIEL-CAMPOS, 2018), os estudos existentes ainda desconsideram essa complementariedade analisando a OE como traços comportamentais do indivíduo. Os estudos recentes até consideram essas orientações como complementares na execução das estratégias de marketing, mas dão foco à essas orientações somente a nível organizacional (JANSSON; NILSSON; MODIG; VALL, 2017).

Da mesma forma, a OE também já foi verificada como um aspecto promissor para o comprometimento organizacional (KRAUS; BREIER; JONES; HUGHES, 2019), no entanto, os estudos também negligenciam a mensuração dos traços empreendedores dos indivíduos. Como pontuado por Bolton (2012) deve-se compreender a OE no nível individual, pois pode ser valiosa contribuição para potenciais investidores e para aqueles que determinam alocações de recursos de negócios (BOLTON, 2012). Segundo Bolton e Lane (2012), são as características individuais que influenciam as tomadas de decisão. De igual modo, o indivíduo implementador já é visto como crucial para o sucesso na implementação da estratégia de marketing (NOBLE; MOKWA, 1999; THORPE; MORGAN, 2007; LEE; PURANAM, 2016). Logo, propõe-se que o comportamento empreendedor do indivíduo implementador é determinante para o aumento do comprometimento com a estratégia e, conseqüentemente no sucesso da implementação.

Ao reconhecer as lacunas presentes na literatura que entendem a implementação como uma decorrência de fatores de nível organizacional isolados, essa pesquisa desenvolve um modelo estrutural integrativo, que compreende esses aspectos antes não analisados de forma agregada, sendo essa a lacuna a ser preenchida. Presume-se que os aspectos culturais, por meio de uma OM, são complementados pelo comprometimento do gestor para o alcance da efetividade. Julga-se ainda que o comprometimento do gestor é favorecido pela interação da cultura de OM e a sua OEI.

Assim, este estudo atende ao que foi demandado por Thorpe e Morgan (2007) ao declararem que ainda existe uma 'necessidade significativa de modelos mais detalhados e abrangentes de implementação da estratégia' (THORPE; MORGAN, 2007, p. 660). Mais recentemente, Morgan *et al.* (2019) também revelam que existe a necessidade de abordagens mais amplas para o estudo de problemas em relação as estratégias de marketing, abordando questões que possam oferecer novas oportunidades para o desenvolvimento do conhecimento.

Portanto, na busca de preencher as lacunas encontradas na literatura de implementação da estratégia de marketing por meio dos aspectos culturais e comportamentais, este estudo propõe-se a responder o seguinte problema de pesquisa:

**Qual a influência da cultura de OM na efetividade da implementação da estratégia de marketing mediada pelo comprometimento do gestor, levando em conta a OEI como um potencial moderador da relação entre OM e comprometimento?**

A seguir, os objetivos propostos por essa pesquisa são expostos.

## 1.2 OBJETIVOS

Na busca de responder ao problema de pesquisa, esta seção apresenta o objetivo geral e específicos a serem alcançados.

### 1.2.1 Objetivo geral

Verificar a influência da cultura de OM na efetividade da implementação da estratégia de marketing mediada pelo comprometimento do gestor, levando em conta a OEI como um potencial moderador da relação entre OM e comprometimento?

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar a influência da OM na efetividade da implementação da estratégia de marketing.
- b) Analisar a relação indireta entre OM e efetividade da implementação por meio do efeito mediador do comprometimento do gestor.

- c) Verificar o papel moderador da OEI na relação entre OM e comprometimento do gestor.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

Para sustentar a proposta dessa pesquisa, são apresentadas a seguir as justificativas teóricas e práticas.

#### 1.3.1 Justificativa teórica

- a) Reconhecer fatores organizacionais e individuais que, juntos, favorecem a efetividade da implementação da estratégia de marketing

Este estudo busca ampliar o entendimento dos fatores que facilitam a implementação da estratégia de marketing na busca pela efetividade. É válido considerar que os esforços de marketing de uma empresa podem levá-la a obter um desempenho favorável através da formulação dos planos e sua implementação. Isso ocorre por meio de decisões bem-sucedidas de alocação de recursos feitas durante a etapa de implementação, que tem como intuito atingir os objetivos de marketing em um mercado-alvo (KATSIKEAS *et al.*, 2016; MORGAN *et al.*, 2019), o que demonstra a importância de dar atenção a esse domínio do campo do marketing estratégico.

A vista disso, é possível encontrar implicações na literatura que reconhecem a importância de se avaliar, além da formulação e implementação de estratégias, os elementos que antecedem esses processos (MENON *et al.*, 1999; EI-ANSARY, 2006; THORPE; MORGAN, 2007; VARADARAJAN, 2010). Varadarajan (2010), por exemplo, reconhece que o foco em fenômenos de nível organizacional que influenciam a estratégia de marketing de maneira considerável é caracterizado como importante fluxo de pesquisa para o campo do marketing estratégico. Morgan *et al.* (2019) complementam afirmando que trabalhar com questões referentes a prática do marketing revelam a importância da disciplina, como também permite o desenvolvimento da compreensão teórica no marketing.

No entanto, dado que os planos, mesmo que formulados eficientemente, podem falhar devido a uma implementação deficiente (BONOMA, 1985; THORPE; MORGAN, 2007), aumenta-se a necessidade de estudos que abordem os facilitadores

do processo de implementação da estratégia de marketing (NOBLE, 1999; THORPE; MORGAN, 2007; MORGAN *et al.*, 2019). Como já foi constatado, existe uma falta de consenso em relação a formulação e implementação das ações de marketing, pois acredita-se que a implementação não é um produto da formulação, já que decisões de alocação de recursos podem ser feitas somente no momento em que a estratégia será implementada. (SMITH, 2009). Logo, este estudo justifica-se como uma importante contribuição para a literatura de implementação da estratégia de marketing, ao reconhecer os facilitadores dessa atividade.

Os estudos que consideram como foco a implementação da estratégia de marketing são fragmentados e concentram-se em diversos aspectos que favorecem essa atividade. É possível encontrar a exploração de aspectos do indivíduo (NOBLE; MOKWA, 1999; VORHIES; MORGAN, 2005; THORPE; MORGAN, 2007; OLSON *et al.*, 2018), da estrutura organizacional (SLATER; OLSON, 2001; VORHIES; MORGAN, 2003; OLSON, SLATER; HULT, 2005), do comportamento estratégico (DOBNI; LUFFMAN, 2003; HOMBURG *et al.*, 2004; OLSON *et al.*, 2005; SLATER; HULT; OSLO, 2010), dentre outros que contribuem para as atividades de implementação.

Entretanto, como mencionam Morgan *et al.* (2019), as pesquisas sobre o processo de implementação são as mais difusas dentre os outros subdomínios da estratégia de marketing, o que demonstra a necessidade de pesquisas mais abrangentes. Da mesma forma, Thorpe e Morgan (2007) inferem que mais pesquisas são necessárias para verificar a influência dos fatores da organização que, de forma abrangente, determinem um contexto favorável para a implementação da estratégia pelos gerentes de marketing.

Logo, compreender os aspectos culturais e comportamentais em um único modelo conceitual como influenciadores da efetividade das atividades de marketing torna-se uma importante contribuição, já que auxilia na compreensão, de forma abrangente, da prática do marketing como também na ampliação do conhecimento teórico da disciplina.

Para isso, considera-se a cultura da organização como um importante atributo para o alcance da efetividade da implementação da estratégia de marketing. Ao considerar que para permitir a implementação da estratégia de forma eficaz e obter um desempenho superior os gerentes devem organizar as atividades de marketing de maneiras diferentes, dependendo da orientação estratégica do negócio (SLATER;

OLSON, 2000; VORHIES; MORGAN, 2003), esse estudo justifica-se como uma contribuição para essa perspectiva, trazendo a OM como um antecedente da implementação. Com isso, a implementação se beneficia de uma OM ao buscar criar valor por meio da execução de ações que enfatizam a importância do cliente para as atividades de marketing (NARVER; SLATER, 1990), sendo a criação de valor o objetivo central da estratégia de marketing.

Além disso, agrega-se à orientação estratégica do negócio, a perspectiva do indivíduo que, por meio do comprometimento, pode contribuir para a busca da efetividade da implementação de uma estratégia de marketing (NOBLE; MOKWA, 1999; SMITH, 2009). Assim, busca-se reconhecer se os fatores que influenciam (comprometem) os gerentes responsáveis pela implementação se alinham com a orientação estratégica da empresa (OM como cultura) para o alcance de uma implementação efetiva. A importância de inserir o comprometimento se dá no momento em que, um gestor comprometido desenvolve um curso de ação benéfico para os objetivos de uma estratégia de marketing a ser implementada, como já visto em estudos anteriores (NOBLE; MOKWA, 1999; SMITH, 2009)

Da mesma forma, considera-se a orientação estratégica do indivíduo como um complemento da orientação estratégica de toda a organização. A literatura tem fornecido subsídios para essa proposta, uma vez que uma orientação estratégica única pode não conseguir contribuir de forma isolada para um desempenho superior (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; OBEIDAT, 2016). No entanto, uma discussão tem sido colocada em pauta, já que não se acredita na possibilidade da existência de outros níveis de análise da orientação estratégica a não ser no nível organizacional (COVIN; WALES, 2019). Assim, esse estudo justifica-se também por desenvolver a discussão de que uma OEI pode complementar a cultura de OM na busca por um maior comprometimento do gestor para com a estratégia de marketing a ser executada. Uma OEI torna-se importante na geração da motivação no gestor, pois permite que ele se envolva de maneira proativa na criação e introdução de oportunidades de trabalho, marcadas por riscos que gerem um compromisso para que a ação seja efetiva.

Em resumo, este estudo justifica-se por contribuir com a literatura de gestão estratégica e, principalmente, a gestão da implementação da estratégia de marketing. Com essa proposta, testa-se se o comprometimento do gestor complementa a cultura organizacional como fatores chave para a efetividade da implementação da estratégia,

sendo que esse modelo abrangente de análise ainda é negligenciado pelos estudos recentes. Além disso, traz-se à tona a discussão sobre a orientação estratégica do indivíduo como nível de análise, que atua de forma complementar à orientação estratégica organizacional na busca por um maior comprometimento, sendo o nível de análise uma pauta recente da literatura de estratégia organizacional.

### 1.3.2 Justificativa prática

- b) Apresentar para o campo de estudo quais as características organizacionais e individuais que propiciem uma implementação efetiva das estratégias de marketing

Da mesma forma em que se reconhece as contribuições desse estudo para a literatura, também se faz importante discutir as contribuições práticas dessa proposta.

Inicialmente, percebe-se que a medição do desempenho de marketing tem sido uma preocupação central no marketing (SLATER; HULT; OLSON, 2010; NAIDOO; WU, 2011; KATSIKEAS *et al.*, 2016) e continua sendo uma questão vital para muitas organizações, particularmente para aquelas em setores onde os gastos de marketing são significativos.

De maneira mais específica, o presente trabalho mostra a mensuração de desempenho das atividades de marketing no contexto de shopping centers. Por si só, a intensa competitividade já demonstra a importância de se mensurar as atividades de marketing desse segmento, já que a concentração de recursos nesse tipo de atividade é demasiadamente alta. No Brasil, os números de empreendimentos aumentam a cada ano que passa (mais detalhes no tópico 4 desse trabalho) e, da mesma forma, os resultados financeiros também acompanham esse desenvolvimento (ABRASCE, 2018). Logo, em busca de tornar seus produtos e serviços atrativos para os consumidores e lidar com a competitividade do ambiente, os shoppings investem nas atividades de marketing. Assim, mensurar o que beneficia a execução das ações de marketing nesse contexto se torna uma importante contribuição.

Além disso, o modelo proposto também facilita a compreensão do que interfere no resultado da aplicação de recursos nas atividades de marketing sendo, primeiramente, influenciado pelas atitudes culturais da organização (THORPE;

MORGAN, 2007), e favorecido pelos aspectos individuais do implementador (NOBLE; MOKWA, 1999; BOLTON; LANE, 2012).

Ao considerar a orientação estratégica como um aspecto cultural que determina os comportamentos do negócio, a organização passa a reconhecer quais as condutas necessárias para a criação de valor superior para os consumidores (NARVER; SLATER, 1990) através da implementação de estratégias de marketing.

Assim, ao incluir o indivíduo implementador como um importante agente nas atividades de execução de estratégias de marketing (NOBLE; MOKWA, 1999) a organização também passa a reconhecer a necessidade de motivá-lo (SMITH, 2009), a fim de gerar o comprometimento necessário para que essa atividade seja realizada de forma efetiva.

Além disso, ao adotar a orientação estratégica do indivíduo (BOLTON; LANE, 2012) como um possível impulsionador do comprometimento do gestor, uma importante contribuição é alcançada, uma vez que a empresa reconhece quais os comportamentos ideais para aqueles que determinam alocações de recursos dos negócios (BOLTON, 2012). Assim, o comportamento do gestor faz com que ele desenvolva um estilo de gestão (COVIN; SLEVIN, 1989) que passa a ser determinante para o sucesso das atividades de marketing. Assim, considera-se a OEI como um estilo de gestão (COVIN; SLEVIN, 1989) que promove os comportamentos necessários para um maior comprometimento.

Uma outra contribuição vem da agregação dos aspectos culturais e individuais em um mesmo modelo teórico. Essa contribuição mostra às organizações que o sucesso da implementação é derivado tanto de aspectos culturais quanto de aspectos individuais, demonstrando que a atenção deve ser direcionada a essas duas perspectivas.

Por último, este trabalho contribui ao demonstrar que uma organização pode adotar diferentes estilos de gestão. Ao considerar que uma orientação estratégica única pode não conseguir contribuir de forma isolada para um desempenho superior (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; OBEIDAT, 2016), a organização passa a reconhecer a necessidade de readaptar seus comportamentos. Assim, ao discutir a complementariedade de orientações estratégicas em diferentes níveis (cultural no caso da OM e comportamental no caso da OEI), este trabalho pode servir de parâmetro para a adaptação dos comportamentos estratégicos no contexto pesquisado.

Após a explanação das justificativas que sustentam o desenvolvimento dessa proposta, o próximo passo é definir os conceitos e trazer as abordagens recentes dos construtos utilizados nesse estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os construtos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Os estudos seminais e recentes são base para a conceituação das variáveis e para demonstrar o estado da arte dos temas envolvidos.

### 2.1 O PROCESSO DE ESTRATÉGIA

A literatura de estratégia organizacional fornece subsídios para inferir que uma implementação eficaz de qualquer estratégia ocorre quando existe um bom vínculo entre as estratégias que estão sendo executadas e os planos de ação formulados. Logo, é possível inferir que o processo de estratégia é composto pelas etapas de formulação e implementação.

Define-se como formulação o desenho/ planejamento de uma estratégia. A partir de uma identificação e avaliação das oportunidades e ameaças, a organização determina seus pontos fortes e fracos a fim de definir alternativas estratégicas que cumpram com os objetivos organizacionais e se adapte ao contexto em atuação (MENON *et al*, 1999; TOALDO; LUCE, 2006). A implementação, por sua vez, tem como finalidade a execução dos planos que foram formulados, quando ações são determinadas para efetivação desse planejamento. Para isso, recursos são mobilizados e direcionados, a estrutura organizacional é adaptada, sistemas de informação e fluxo de comunicação são estabelecidos, a gestão das pessoas envolvidas no processo é alinhada com os objetivos daquela execução e, por fim, uma liderança estratégica é indicada para efetivar os esforços de implementação (NOBLE; MOKWA, 1999; TOALDO; LUCE, 2006).

Assim, os estudos sobre a estratégia de negócio começaram a se desdobrar nessas duas vertentes (HREBINIAK, 2006), tomando direções diferentes, apesar de serem atividades (MENON *et al.*, 1999; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001; MORGAN *et al.*, 2019). Embora sejam atividades interligadas, percebe-se que a literatura fornece mais informações para o processo de formulação da estratégia, ao ser possível encontrar uma vasta gama de modelos e técnicas em apoio as atividades de planejamento (HREBINIAK, 2006). No entanto, é válido ressaltar que “sem implementação efetiva, nenhuma estratégia de negócios pode ter sucesso” (HREBINIAK, 2006, p. 12).

De tal modo, sugere-se que a implementação da estratégia ainda é um desafio para as organizações. Para sustentar esse argumento, Bossidy e Charan (2002) e Hrebiniak (2013) salientam que muitas empresas possuem a habilidade de desenvolver bons planos, mas que frequentemente são mal concebidos em suas execuções, por ser uma atividade complexa e que é muitas vezes incompreendida. Os autores ainda afirmam que os gerentes tendem a ter mais conhecimento sobre a formulação de estratégias do que sobre como implementá-las (BOSSIDY; CHARAN, 2002; HREBINIAK, 2013).

Dessa forma, uma estratégia de negócio é implementada através de decisões e atividades que auxiliam no desenvolvimento de habilidades e recursos distintos capazes de promover uma vantagem competitiva (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999). No entanto, a estratégia de marketing surge com objetivos semelhantes e se insere na seara das estratégias organizacionais. Para Day (1992) a estratégia de marketing refere-se a atividades e tomadas de decisão que tem como princípios a construção e a conservação de uma vantagem competitiva sustentável.

Contudo, a diferença dos objetivos de implementação entre a estratégia de negócio e a estratégia de marketing se dá no momento em que o papel do marketing é definido dentro da organização, uma vez que a estratégia desse departamento, como uma das múltiplas estratégias de nível organizacional, desenvolve a função de ligar a empresa a seus clientes, concorrentes, fornecedores e outros *stakeholders* (WIND; ROBERTSON, 1983; DAY, 1992).

Assim, o marketing se insere no contexto de implementação de estratégias, ao buscar atingir seus objetivos de criar, comunicar e/ ou entregar produtos que oferecem valor aos clientes em trocas com a organização (MORGAN *et al.*, 2019). Descobriu-se também que a capacidade de implementar a estratégia de marketing possui uma alta influência no desempenho da estratégia e, conseqüentemente, no desempenho organizacional (NOBLE; MOKWA, 1999; VORHIES; MORGAN, 2005).

De tal modo, esse trabalho tem como foco a interface da implementação das estratégias de marketing, sendo explorado com mais profundidade nos tópicos a seguir.

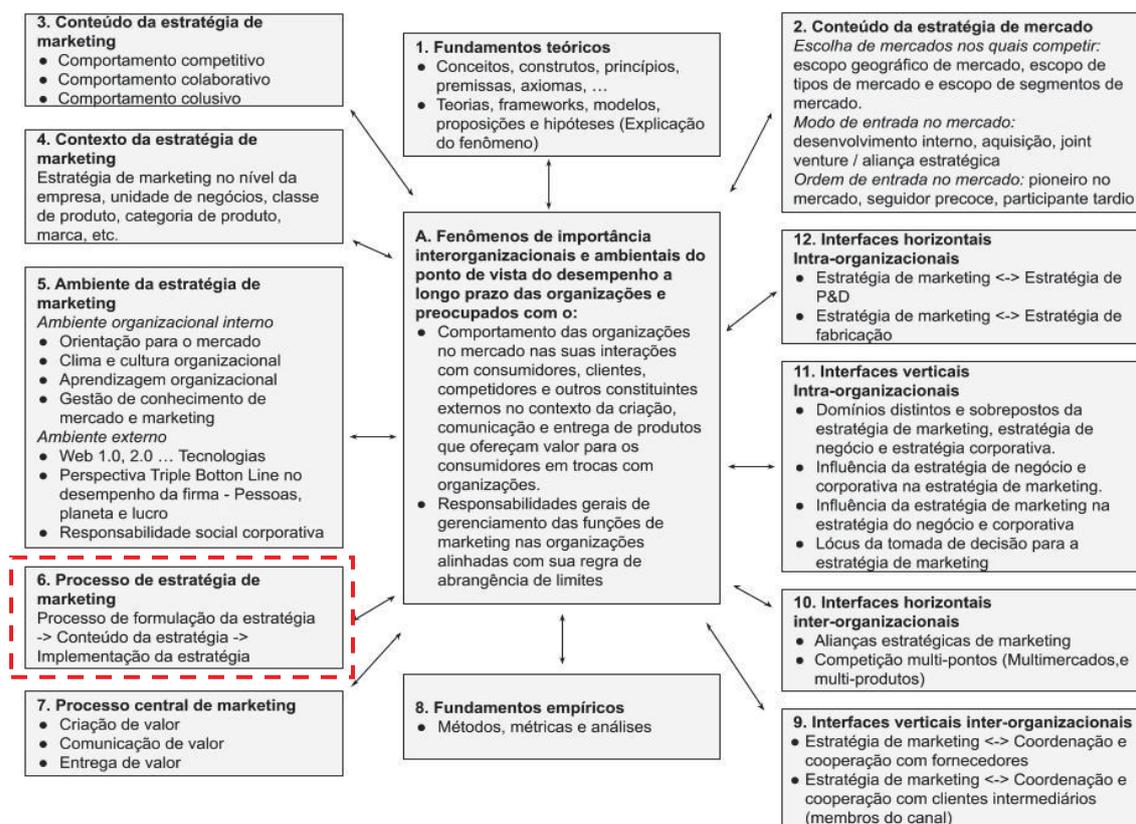
### 2.1.1 O processo de estratégia de marketing

Antes de dar início à discussão do fenômeno a ser explorado, é importante delimitar o campo e domínio com o qual busca-se contribuir com esse estudo.

Para isso, Varadarajan (2010, 2015), um dos renomados estudiosos da área de marketing estratégico, desenvolveu alguns estudos, onde faz uma consulta a literatura e a especialistas em marketing a fim de delimitar os domínios para o campo. O autor, nessas pesquisas, consegue demarcar o uso do termo "marketing estratégico" para referir ao campo de estudo, e "estratégia de marketing" para mencionar um dos construtos organizacionais central para o campo (VARADARAJAN, 2010).

Além disso, Varadarajan (2010) conclui que o processo de estratégia de marketing é um dos domínios a ser explorado pelos estudiosos do marketing estratégico, sendo analisado a partir do processo de formulação e implementação, como também o conteúdo da estratégia (VARADARAJAN, 2010, 2015). A Figura 1 apresenta a síntese alcançada por Varadarajan (2015) em seus esforços.

FIGURA 1 - SÍNTESE DO CAMPO DE MARKETING ESTRATÉGICO



FONTE: Adaptado de VARADARAJAN (2015)

A seta bidirecional que vincula a caixa A e a caixa 6 denota que questões relativas ao processo de formulação da estratégia de marketing, conteúdo da estratégia de marketing e implementação dessa estratégia estão entre os fenômenos que devem ser o foco do marketing estratégico como contribuição para o campo de estudo. Da mesma forma, interfaces verticais intra-organizacionais presentes na caixa 11 denotam que o campo também abrange aspectos sobre a influência da estratégia do negócio nas estratégias de marketing (VARADARAJAN, 2015).

Assim, ao considerar a literatura sobre o domínio da estratégia de marketing, percebe-se que grande parte das pesquisas buscaram compreender como fenômenos de nível organizacional e do ambiente interno e externo influenciam essa atividade.

Em busca de conhecer a fundo a evolução do campo, Morgan *et al.* (2019) partiram dos esforços de Varadarajan e Jayachandran (1999) para avaliar o estado atual das pesquisas em estratégia de marketing dos últimos 19 anos. Por meio da análise dos 10 principais periódicos da área de marketing, esses autores ressaltam que a estratégia de marketing é uma área central dentro do campo de marketing estratégico, mas que ainda precisa ser analisado a fim de delimitar o estado do conhecimento e estabelecer a relevância da disciplina acadêmica de marketing (MORGAN *et al.*, 2019).

Os resultados da revisão demonstraram que os esforços estão concentrados na análise das táticas de marketing ou dos recursos relacionados ao marketing (recursos e capacidades), na relação da estratégia com seus resultados de desempenho e nas diferentes condições ambientais externas e internas que interferem na formulação e implementação da estratégia (MORGAN *et al.*, 2019).

Os autores ainda apresentam as categorias mais importantes para o desenvolvimento e exploração dos domínios das estratégias de marketing, sendo elas: (1) *Inputs* na estratégia de marketing, incluindo recursos como conhecimento de mercado, portfólios de marca, recursos financeiros, etc. e capacidades como NPD, CRM, etc. ; (2) *Outputs* da estratégia de marketing, incluindo a “mentalidade” do cliente e os resultados de comportamento e desempenho econômico e de mercado; e (3) *environment* que é distinto da estratégia de marketing, mas que pode impactar os fenômenos da estratégia e seus relacionamentos com outros elementos, incluindo fatores internos, como cultura organizacional, tamanho, etc. e fatores externos, como características do mercado, turbulência tecnológica, intensidade competitiva, etc. (MORGAN *et al.*, 2019).

É válido considerar que Morgan *et al.* (2019) reconhecem e discutem a respeito da dicotomia do processo de estratégia (formulação-implementação), como também do conflito da definição da estratégia de marketing, como observado antes por Varadarajan (2010).

O conflito relacionado a definição da estratégia de marketing é resultado do grande conjunto de estudos publicados durante as últimas décadas. Varadarajan (2010) discute esse conflito que envolve os conceitos de marketing como tática (4P's) e como estratégia (segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento). O autor ressalta que essa distinção é arbitrária e enganosa, propondo que as questões envolvendo os sete domínios da estratégia (segmentação, seleção de mercado alvo, posicionamento, produto, promoção, preço e distribuição) devem ser avaliados como decisões de marketing mais ou menos estratégicas de um determinado contexto (VARADARAJAN, 2010).

Levando em consideração os argumentos anteriores, o conceito de estratégia de marketing proposto por Varadarajan (2010, p. 119) é:

“Estratégia de marketing é o padrão integrado de decisões de uma organização que especifica suas escolhas cruciais em relação a produtos, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e / ou entrega de produtos que ofereçam valor aos clientes nas trocas com a organização para alcançar objetivos específicos” (VARADARAJAN, 2010, p. 119).

Entretanto, no estudo mais recente dos autores Morgan *et al.* (2019), um refinamento da definição de Varadarajan (2010, p. 119) é proposto, considerando dois momentos para a estratégia ser desenvolvida e executada. Seguindo essa premissa, o conceito central proposto por Morgan *et al.* (2019), é o seguinte:

“Definimos a estratégia de marketing como abrangendo as decisões e ações da estratégia "o que" e "como" os processos de formulação e realização de estratégias com relação aos objetivos desejados da empresa em um período de tempo futuro e os meios pelos quais ela pretende atingi-los selecionando mercados-alvo e clientes, identificando propostas de valor requeridas, projetando e implementando programas de marketing integrados para desenvolver, entregar e comunicar as ofertas de valor (MORGAN; WHITLER; FENG; CHARI, 2019, p. 7).

Assim, para Morgan *et al.* (2019), é importante considerar a existência de dois momentos no processo de estratégia de marketing: a formulação e a implementação. Para esses autores, o processo de formulação envolve gerentes explicitando as decisões em relação aos objetivos e os meios amplos pelos quais elas devem ser

realizadas (MORGAN *et al.*, 2019). Já o processo de implementação diz respeito a execução, traduzindo as decisões estratégicas anteriormente formuladas em um conjunto de táticas de marketing detalhadas e integradas e acompanhá-las com ações e implementações apropriadas de recursos para implementá-las (MORGAN *et al.*, 2019).

Portanto, como o foco desse estudo está na implementação da estratégia de marketing, parte-se agora para a análise das pesquisas existentes que discutem esse fenômeno.

#### 2.1.1.1 Perspectivas da implementação da estratégia de marketing

Este tópico discute algumas das principais perspectivas encontradas sobre a implementação da estratégia de marketing. Alguns dos estudos existentes propõe visões estruturais, gerenciais e ambientais como importantes facilitadores do sucesso da implementação da estratégia de marketing (THORPE; MORGAN, 2007).

A vista disso, Menon *et al.* (1999), por meio de seus esforços iniciais que buscaram um melhor entendimento da construção de estratégias de marketing eficazes definiram o processo como “um conjunto complexo de atividades, processos e rotinas envolvidos na concepção e execução de planos de marketing”. O processo, segundo esses mesmos autores, é caracterizado por sete componentes capazes de serem transformados em bases para as ações de formulação e implementação da estratégia de marketing (MENON *et al.*, 1999).

O Quadro 1 define cada um dos componentes, sendo uma adaptação do modelo proposto por Menon *et al.* (1999), o chamado *Marketing Strategy Making* (MSM), onde foi feita uma consulta a grupos focais de gestores responsáveis pela estratégia de marketing, na busca de identificar esses fatores presentes nas fases de formulação e implementação da estratégia.

QUADRO 1 - COMPONENTES DO *MARKETING STRATEGY MAKING*

COMPONENTE	DEFINIÇÃO
Análise Situacional	Análise situacional refere-se a análise SWOT. Uma estratégia deve articular como uma organização atingirá seus objetivos, uma análise sistemática do contexto de mercado é necessária para alinhar a estratégia e o ambiente.

Abrangência	Envolve o desenvolvimento de múltiplas estratégias alternativas. Em outras palavras, é o potencial para gerar uma ampla gama de opções estratégicas, aperfeiçoar e melhorar a estratégia selecionada e aumentar a confiança na estratégia escolhida.
Integração interfuncional	Refere-se a boa coordenação e organização da equipe responsável pelo planejamento da estratégia de marketing, onde a prática de marketing deve girar em torno de equipes com múltiplas habilidades e responsabilidades funcionais.
Qualidade da comunicação	A qualidade da comunicação refere-se à natureza e extensão das comunicações formais e informais durante o processo de elaboração de estratégias. A elaboração de estratégias geralmente não é um exercício individual, pois exige que múltiplos grupos interajam e coordenem atividades e funções.
Compromisso de consenso	O compromisso de consenso refere-se ao grau em que os membros da equipe de estratégia concordaram e apoiaram a estratégia escolhida. Isso implica que os grupos afetados dentro da organização não apenas "compram" a estratégia, mas também estão entusiasmados com isso. Reflete um entendimento compartilhado do processo de tomada de decisão.
Ênfase em ativos e capacidades de marketing	Ênfase em ativos e capacidades de marketing refere-se aos processos, recursos e habilidades históricas e contínuas relacionados ao marketing, nos quais a estratégia de marketing é baseada. A vantagem de marketing se dá por meio dos ativos e capacidades da organização. Ativos referem-se a investimentos em escala e escopo e as capacidades referem-se a processos de marketing e aplicações de ativos.
Compromisso de recursos	Compromisso de recursos refere-se ao nível adequado de pessoas, tempo e dinheiro alocado para a busca da estratégia de marketing.

FONTE: Adaptado de Menon *et al.* (1999)

É importante ressaltar que Menon e colegas (1999) não fazem a distinção entre os momentos de formulação e implementação da estratégia. No entanto, pesquisas recentes sugeriram essa distinção, usando a proposta de Menon *et al.* (1999) como base, confirmando o que foi sugerido por Morgan *et al.* (2012) e El-Ansary (2006).

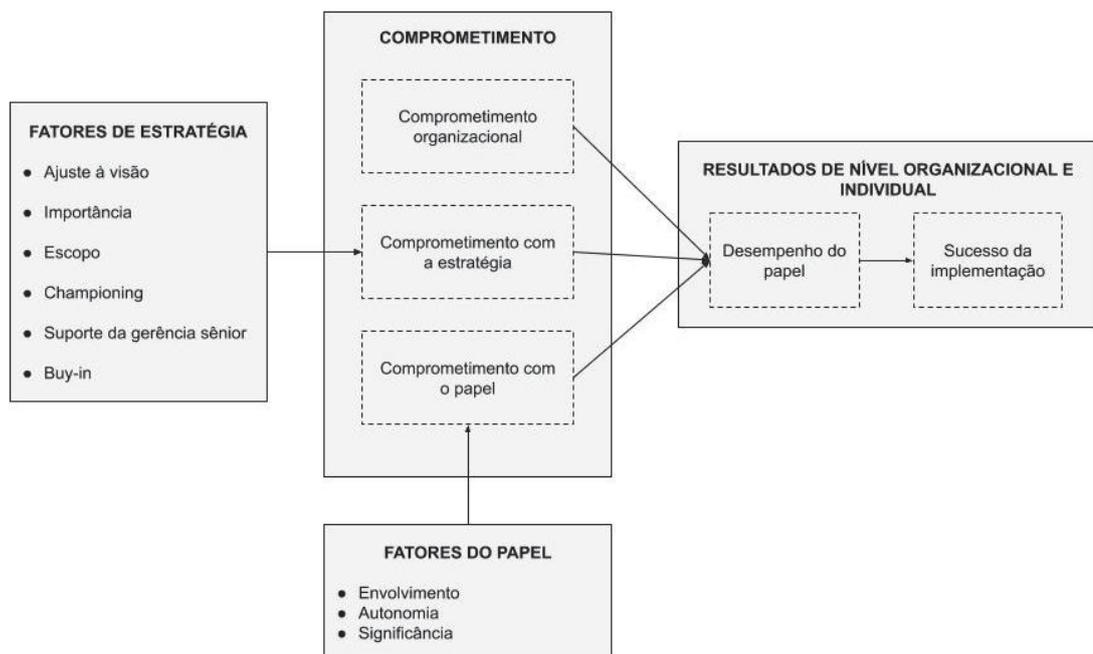
Assim, segundo Finoti *et al.* (2017) a análise situacional, abrangência, integração interfuncional, qualidade da comunicação e compromisso de consenso foram agrupados para medir a formulação de estratégias de marketing. O comprometimento dos recursos com a estratégia e a ênfase nos ativos e recursos de marketing foram usados para se referir a implementação da estratégia de marketing. Esses autores descobriram que a formulação influencia positivamente a implementação das estratégias de marketing e esse caminho medeia a relação entre inovação e desempenho organizacional (FINOTI *et al.*, 2017).

Contudo, apesar da visão multifacetada entre formulação e implementação, outras abordagens dão foco principalmente para o processo de implementação da estratégia de marketing, uma vez que, segundo Hrebiniak (2005) é um fator crítico e um desafio a ser enfrentado pelas organizações, que exige a atenção de

pesquisadores e executivos para compreender o que facilita essa atividade. Muitas empresas falham na execução de seus planos (BONOMA, 1985) por não possuírem as características e configurações adequadas para desenvolver essa atividade (BONOMA; CRITTENDEN, 1988), sendo que a execução eficiente é o que vincula os esforços de marketing ao desempenho (OLSON *et al.*, 2005; VORHIES; MORGAN, 2003). Dessa forma, uma segunda seara de estudos sobre a implementação surgiu trazendo aspectos comportamentais e interpessoais como cruciais para os esforços de implementação.

Noble e Mokwa (1999), por exemplo, propõem um modelo teórico que busca desenvolver uma teoria fundamentada que reconhece fatores importantes que influenciam a implementação de estratégias de marketing a partir de uma perspectiva interpessoal. Os autores desenvolvem a teoria gerencial, demonstrando os fatores que influenciam os gerentes encarregados das responsabilidades de implementação, visto que são os facilitadores e principais responsáveis pelo processo (NOBLE; MOKWA, 1999). É válido considerar que Noble e Mokwa (1999) acreditam que a implementação não é uma consequência da formulação sendo estas duas etapas interativas e reflexivas. A Figura 2 representa o modelo proposto por esses autores.

FIGURA 2 - ASPECTOS GERENCIAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO



FONTE: Adaptado de NOBLE; MOKWA (1999)

Os resultados da proposta de Noble e Mokwa (1999) mostram que o desempenho dos gerentes está claramente relacionado ao sucesso ou fracasso geral do esforço de implementação, onde os gerentes devem entender como uma estratégia individual se relaciona com a direção estratégica de uma empresa para apoiar a estratégia a ser implementada. Além disso, os dados suportaram a visão multidimensional de comprometimento e enfatizam a necessidade de destacar a importância de uma determinada estratégia para a organização, a fim de alinhar as tomadas de decisão da alta administração com os gerentes de nível médio, responsáveis pela implementação da estratégia (NOBLE; MOKWA, 1999).

Já Sashittal e Jassawalla (2001) trazem uma mescla do que foi proposto pelos autores anteriormente citados, quando avaliaram a implementação dos planos de marketing em 50 pequenas empresas manufatureiras empreendedoras e os resultados corroboram com as descobertas dos estudos anteriores (NOBLE; MOKWA, 1999; MENON *et al.*, 1999) ao descobrirem a forte ligação entre os passos de formulação e implementação. Além disso, os autores propõem um modelo composto por antecedentes contextuais, influências de nível operacional, escolhas gerenciais e os resultados do processo de estratégia de marketing.

Como antecedentes contextuais, os autores dizem ser estes que de alguma forma modelam o comportamento de adaptação da empresa no mercado, sendo caracterizado por forças ambientais (clientes, tecnologia, economia, competidores) e escolhas gerenciais (estratégia e desenho organizacional). Os resultados encontrados mostram que a interação entre empresa e ambiente impactam o processo de implementação da estratégia de marketing em pequenas empresas (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001).

As influências de nível operacional, por sua vez, são aquelas que entusiasmam o comportamento estratégico de marketing diariamente, composto por forças operacionais e as escolhas gerenciais (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001). Ao tratar as escolhas gerenciais, Sashittal e Jassawalla (2001) definem como as combinações de habilidades que determinam a ligação entre a empresa e o ambiente, onde o (i) relacionamento entre os responsáveis pela formulação e implementação; (ii) habilidades estratégicas; (iii) e a capacidade de resposta as forças de mercado são as aptidões proeminentes.

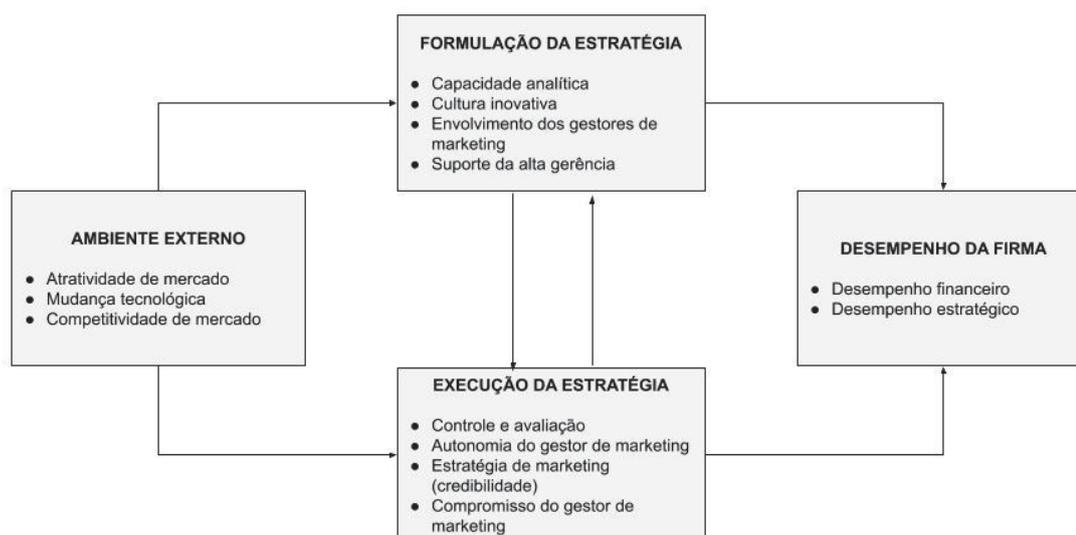
Os resultados da estratégia de marketing podem ser caracterizados, segundo Sashittal e Jassawalla (2001) como múltiplos indicadores que representam a

efetividade da implementação da estratégia, como os resultados relacionados aos consumidores, produto e mercado (vendas, lucro, crescimento, etc.); e aqueles característicos de aspectos psicossociais (satisfação dos empregados, segurança dos empregados, produtividade, etc.).

Portanto, para Sashittal e Jassawalla (2001) a implementação de marketing surge como a resposta adaptativa de uma organização aos eventos cotidianos do mercado, que raramente é roteirizada por planos e sim como um processo que envolve ações intencionais e improvisações, impactando em aspectos relacionados ao ambiente interno e externo da organização. Logo, as habilidades de implementação são essenciais para as atividades de marketing das organizações de pequeno porte, já que poucas vezes planos são roteirizados.

Ramaseshan, Ishak e Kingshott (2013) por sua vez, trazem a investigação sobre a influência do ambiente de negócios externo, a formulação de estratégias, a viabilidade da estratégia de marketing e a implementação da estratégia no desempenho da empresa. O estudo analisa como as variáveis relevantes de cada um dos "elementos de estratégia de marketing" identificados estão inter-relacionadas para fornecer uma compreensão sobre os fatores da estratégia de marketing que afetam o desempenho da empresa, como apresenta a Figura 3.

FIGURA 3 - ASPECTOS DO AMBIENTE EXTERNO PARA A IMPLEMENTAÇÃO



FONTE: Adaptado de RAMASESHAN, ISHAK; KINGSHOTT (2013)

Os dados mostram que os resultados ótimos são mais prováveis quando a formulação e a execução da estratégia são instigadas em conjunto com o ambiente externo da empresa. Embora a mudança tecnológica e a competitividade do mercado influenciem negativamente a credibilidade da estratégia, a atratividade do mercado influencia positivamente a viabilidade da estratégia empregada. Além disso, a competição de mercado tem uma influência positiva sobre o envolvimento dos gerentes de marketing em termos de estratégia e que a presença de uma cultura inovadora é fortemente necessária na execução de um plano de marketing estratégico (RAMASESHAN, ISHAK; KINGSHOTT, 2013).

Da mesma forma, abordagens mais recentes ainda tratam a implementação através das óticas apresentadas anteriormente, explorando outros contextos, como também aspectos diversos como facilitadores da execução da estratégia de marketing.

Olson, Slater, Hult, Olson (2018) afirmam que características da organização de marketing são importantes motivadores para a implementação de estratégias de marketing, o que inclui a estrutura, cultura, processos, influência e liderança desse departamento. No entanto, para o desenvolvimento de sua pesquisa, os autores consideram os incentivos ao pessoal de marketing como fortes influenciadores para o comprometimento com a implementação da estratégia. Além disso, descobrem que as empresas cujas estratégias de negócios e de marketing se alinham (*Fit*) demonstraram índices de desempenho geral significativamente mais fortes do que aquelas cujas estratégias de negócios e marketing não se alinham (*Misfit*).

Da mesma forma, através da modelagem de equações estruturais, Krush, Agnihotri e Trainor (2016) estudam a velocidade da implementação da estratégia de marketing por meio da capacidade de gestão da informação e o uso de painéis de marketing (*dashboards*). Os resultados demonstram que os painéis de marketing estão significativamente relacionados à velocidade da implementação da estratégia de marketing e capacidade de gerenciamento de informações de mercado. Além disso, aspectos estruturais também são considerados. Descobriu-se que a centralização exibe um efeito moderador negativo e a formalização exibe um efeito moderador positivo no relacionamento entre os painéis de marketing e a velocidade de implementação da estratégia de marketing.

Assim, é evidente que a implementação da estratégia ainda é um desafio para o gerenciamento de marketing, já que estudos passados e seus desdobramentos têm

buscado encontrar as estruturas e os comportamentos adequados para a efetividade dessa atividade. Ao apropriar-se do que foi proposto por Varadarajan (2010), este estudo contribui com o campo do marketing estratégico visto que, segundo o autor, explorar os domínios do campo ainda são importantes fontes de pesquisa.

Para isso, a abordagem de Noble e Mokwa (1999) foi a escolhida, já que reconhece o comprometimento do gestor como o principal aspecto responsável pela efetividade das atividades de marketing. Assim, essa abordagem é adequada por avaliar as dimensões de comprometimento do gestor com o papel e com a estratégia como elementos que refletem o construto de implementação, já que mede o compromisso do gestor no momento de realizar as atividades de marketing (NOBLE; MOKWA, 1999).

Da mesma forma, a fim de mensurar a efetividade da implementação da estratégia de marketing a abordagem de Slater, Hult, Olson (2010) foi a escolhida por ser uma adaptação da mensuração de Noble e Mokwa (1999) e que representa o quão bem as ações foram executadas no momento da implementação, levando em conta as perspectivas do indivíduo como os elementos responsáveis por esse resultado.

Portanto, da mesma forma que os esforços existentes, esse estudo busca encontrar nas orientações estratégicas, os motivadores da implementação da estratégia de marketing. De tal modo, os tópicos a seguir definem e trazem as perspectivas encontradas na literatura das orientações estratégicas consideradas para análise.

## 2.2 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Uma orientação estratégica tem como objetivo alinhar as características, ações e estratégias de uma empresa. São os princípios norteadores das atividades, representando um construto multidimensional que capta a cultura de uma organização, incorporando a ênfase relativa na compreensão e gestão das forças ambientais que atuam na empresa (NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002; GATIGNON; XUEREB, 1997).

Assim, é razoável dizer que uma empresa desenvolve capacidades a partir de sua orientação estratégica, sendo influente em todas as atividades e vista como um aspecto que direciona os comportamentos de toda a organização. Como colocado por Day (1994), a orientação estratégica como um aspecto cultural faz com que os valores

e crenças definam o direcionamento dos recursos a serem usados, ao mesmo tempo em que transcendem as capacidades individuais e unificam os ativos e as capacidades em um todo coeso.

Logo, para lidar com essa dinamicidade do mercado, as empresas precisam ser capazes de usar e desenvolver ativos (físicos, humanos e organizacionais, segundo DAY; WENSLEY, 1988) que sejam potenciais para promover vantagens competitivas de longo prazo (BARNEY, 2001; WIKLUND; SHEPHERD, 2003). Assim, as orientações estratégicas - como ativos organizacionais - estão entre os mais importantes, pois são consideradas como conjuntos de habilidades que estão profundamente integradas no cotidiano de uma organização e, como tal, são problemáticos para os concorrentes copiarem (BARNEY, 2001; ZHOU *et al.* 2008), capazes de promover uma vantagem competitiva sustentável. As organizações se esforçam para obter um desempenho superior por meio dessas estratégias de negócio que, se eficazes, desenvolvem a capacidade de exploração das oportunidades do mercado (HILMAN; KALIAPPEN, 2014; MASA'DEH *et al.*, 2018).

Barney (2001) pondera, a partir da RBV (*resource-based view*), que a heterogeneidade dos ativos e a forma como são implementados, proporcionam valor econômico a uma empresa, que podem permitir um desempenho sustentável e superior no mercado em que atua. A empresa consegue então promover um desempenho superior por meio dessas rotinas e práticas organizacionais, norteadas pela orientação estratégica onde os ativos são implementados de forma particular, dificultando assim a obtenção por parte dos competidores (ZHOU *et al.* 2008).

Os trabalhos existentes que relacionam a estratégia de marketing às orientações estratégicas das empresas têm foco no papel dessas orientações na busca pela vantagem competitiva e desempenho (CHAHAL; DANGWAL; RAINA, 2016; BAPAT, 2017, por exemplo). Anterior ao desempenho, é importante considerar a orientação estratégica como uma cultura e/ou comportamento que influencia a implementação da estratégia de marketing, sendo este processo o que busca criar valor para o cliente (BETTIOL *et al.*, 2012).

Da mesma forma, encontra-se na literatura uma discussão acima da natureza e da definição de orientação estratégica. Para este estudo, as orientações estratégicas são vistas como princípios que direcionam e influenciam as atividades de uma empresa, gerando os comportamentos necessários para garantir a viabilidade e o desempenho da empresa (HAKALA, 2011).

Assim, a cultura da empresa pode se manifestar através de sua orientação estratégica ou por meio de mecanismos adaptativos que podem ser representados na forma de comportamentos (HAKALA, 2011).

Nesse estudo, considera-se essas duas abordagens, uma vez que a OM é representada pela cultura da organização (NARVER; SLATER, 1990) e a OEI como um comportamento do indivíduo (BOLTON; LANE, 2012).

Portanto, os tópicos a seguir definem e discutem as abordagens utilizadas para o desenvolvimento desse estudo e as outras perspectivas existentes.

### 2.2.1 Orientação para o mercado

A orientação para o mercado (OM) consiste em uma combinação de três fatores para que uma empresa possa promover o conceito de marketing, sendo a orientação para o cliente, entendimento das capacidades e estratégias dos concorrentes atuais e potenciais e coordenação interfuncional dos recursos da empresa, que tem como intuito a criação de valor superior para o cliente (SLATER; NARVER, 2000). A literatura evidencia que a OM foi evoluindo com o tempo, que fez com que algumas abordagens sobre essa orientação fossem desenvolvidas, promovendo entendimentos distintos em cada uma delas. Anterior a visão mais recente de Narver *et al.* (2004), outras quatro perspectivas foram reconhecidas, sendo considerada através de um aspecto cultural (NARVER; SLATER, 1990), comportamental (KOHLI; JAWORSKI, 1990), como uma filosofia de negócio (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993) e como um recurso organizacional (DAY, 1994). Essas abordagens foram usadas exaustivamente na literatura existente e são sólidas bases de pesquisa quando se fala de OM. O quadro a seguir apresenta os conceitos referentes a cada perspectiva.

QUADRO 2 - ABORDAGENS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

AUTORES	ABORDAGEM	DIMENSÕES	DEFINIÇÃO	RELAÇÕES
Narver e Slater (1990)	Cultural	Orientação para clientes Orientação para concorrentes Coordenação interfuncional	“A cultura organizacional que cria de forma mais efetiva e eficiente o comportamento necessário para a criação de valor superior para os compradores e, portanto, um desempenho superior contínuo para o negócio” (p. 21).	<p><b>Antecedentes</b></p> <p>Cultura Organizacional</p> <p><b>Consequentes</b></p> <p><u>Desempenho</u> Vantagem competitiva sustentável com a criação de valor para o cliente</p> <p>Rentabilidade</p>
Kohli e Jaworski (1990)	Comportamental	Geração de inteligência Disseminação da inteligência Responsividade (capacidade de resposta	“A geração de inteligência de mercado em toda a organização relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência entre departamentos e capacidade de resposta em toda a organização” (p. 06)	<p><b>Antecedentes</b></p> <p><u>Fatores da alta gestão</u> Ênfase na OM Aversão ao risco <u>Dinâmica Interdepartamental</u> Conflitos interdepartamentais Conexões interdepartamentais <u>Sistema Organizacional</u> Formalização Centralização Departamentalização Sistema de recompensa</p> <p><b>Consequentes</b></p> <p><u>Empregados</u> Compromisso organizacional Espírito de equipe <u>Desempenho</u> Performance geral (ROI, Volume de vendas e participação no mercado) Ambiente Turbulência do mercado Intensidade competitiva Turbulência tecnológica</p>
	Filosófica	Cultura organizacional	“O conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo	<p><b>Antecedentes</b></p> <p>-</p>

Deshpandé, Farley e Webster (1993)		Orientação para o cliente Inovação	todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, afim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo".	<p><b>Consequentes</b></p> <p>Desempenho Lucratividade Tamanho Taxa de crescimento Participação no mercado</p> <p><b>Antecedentes</b></p> <p>Capacidades internas da organização</p>
Day (1994)	Recursos	Cultura orientada para fora	Capacidade no nível da empresa, que faz o elo entre a empresa e o ambiente externo, fazendo com que ela sinta o mercado e crie uma conexão com o consumidor, promovendo assim mais recursos para a organização.	<p><b>Consequentes</b></p> <p>Entrega de valor superior ao cliente Estímulo à sua lealdade para com a empresa Alavancagem dos investimentos no mercado.</p>
Narver <i>et al.</i> (2004)	Cultural	Orientação proativa Orientação Responsiva	Reativa - atender as necessidades expressas dos clientes, por meio da disseminação e capacidade de resposta das informações obtidas no mercado. Proativa - descobrir e satisfazer as necessidades latentes e ainda não concretizadas dos consumidores, encontrando novas oportunidades através do estudo do mercado	<p><b>Antecedentes</b></p> <p>Necessidades latentes dos clientes Necessidades expressas dos clientes</p> <p><b>Consequentes</b></p> <p>Sucesso de novos produtos</p>

FONTE: Adaptado de NARVER; SLATER (1990); KOHLI; JAWORSKI (1990); DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER (1993); DAY (1994); NARVER *et al.* (2004)

A definição proposta por Narver e Slater (1990) tem o enfoque em três componentes principais, sendo a orientação para o cliente, orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional. Como resultado, os autores propõem que essa abordagem tem impacto positivo na vantagem competitiva sustentável e, conseqüentemente, na lucratividade da organização. Esse aspecto cultural da OM busca corresponder aos interesses atuais e futuros dos consumidores a fim de gerar valor para o mercado atendido. A orientação para o cliente diz respeito ao relacionamento gerado, tendo como objetivo a obtenção de informações promissoras para as atividades da organização. A orientação ao competidor faz com que a empresa visualize as forças e fraquezas dos concorrentes, conseguindo assim comparar o desempenho percebido. A coordenação interfuncional é caracterizada pela capacidade da empresa de coordenar as áreas funcionais e disseminar as informações entre os departamentos com a finalidade de entregar valor ao consumidor (NARVER; SLATER, 1990).

Através da perspectiva comportamental de Kohli e Jaworski (1990), a organização consegue direcionar suas atividades levando em conta as necessidades atuais e futuras dos consumidores, disseminando as informações por toda a empresa e tendo como foco a geração de valor. Isso resulta na geração de inteligência que é vista como a capacidade da organização de absorver as informações relevantes do mercado. A disseminação de informações refere-se a forma como a empresa transmite as informações por todos os departamentos, seja de maneira formal ou não (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Deshpandé, Farley e Webster (1993), por sua vez, acreditam que o foco do consumidor é o fator necessário para atingir os objetivos do conceito de marketing. Ainda discutem o conceito desenvolvido por Narver e Slater (1990), afirmando não ser necessário a orientação ao concorrente e a coordenação interfuncional. Para esses autores, a orientação para o concorrente causa uma miopia as necessidades dos consumidores, onde a empresa deve então focar em satisfazer as necessidades latentes e expressas dos clientes. Da mesma forma, a coordenação interfuncional é vista por Deshpandé, Farley e Webster (1993) como uma consequência da orientação para o consumidor, já que quando uma organização se propõe a entregar valor para o mercado, assume-se que já é considerada a integração de todas as funções organizacionais.

A abordagem desenvolvida por Day (1994) tem como intuito compreender como a orientação pode ser alcançada e sustentada pela organização. A conclusão foi que a OM é compreendida como uma capacidade, onde a empresa consegue sentir o mercado e criar um vínculo com o consumidor. Além disso, a capacidade de sentir o mercado refere-se à habilidade de obter informações dos consumidores, segmentos, competidores, dentre outras que podem impactar nas atividades da organização (DAY, 1994).

Narver *et al.* (2004) em uma abordagem mais recente propõem um refinamento do tema por meio de uma visão dualista, envolvendo a orientação para o mercado reativa e proativa. A orientação para o mercado reativa (OMR) busca atender as necessidades expressas dos clientes, procurando entender e satisfazer essas necessidades por meio da disseminação e capacidade de resposta das informações obtidas no mercado (NARVER *et al.*, 2004; KOCAK; CARSRUD; OFLAZOGLU, 2017). A orientação para o mercado proativa (OMP), por sua vez, descobre e satisfaz as necessidades latentes e ainda não concretizadas dos consumidores, buscando assim encontrar novas oportunidades através do estudo do mercado (NARVER *et al.*, 2004; KOCAK, CARSRUD, OFLAZOGLU, 2017).

Na literatura, é possível encontrar críticas a OMR, visto que a empresa se torna míope ao direcionar seus esforços somente para o atendimento das necessidades dos clientes (SLATER; NARVER, 1998; NARVER *et al.*, 2004; EGGERS *et al.*, 2012). Em ambientes dinâmicos, as empresas podem ser prejudicadas por uma OMR, ao considerar que não consegue promover iniciativas de inovação e somente reage as necessidades observadas (SLATER; NARVER, 1998; NARVER *et al.*, 2004; EGGERS *et al.*, 2012). Em contrapartida, ambientes estáveis podem ser beneficiados por esse tipo de orientação para o mercado, ao considerar que a resposta ao cliente vai ser o foco das atividades (NARVER *et al.*, 2004; EGGERS *et al.*, 2012). Da mesma forma, a OMP faz com que a empresa busque monitorar o comportamento de seus consumidores, através do acompanhamento de reclamações, devoluções de produtos, etc. Isso faz com que ela consiga reagir, usando como base as informações dos consumidores para oferecer serviços adicionais, produtos complementares, dentre outras coisas que podem satisfazer as necessidades latentes do mercado (NARVER *et al.*, 2004).

Percebe-se um importante papel dos gerentes em apoiar essa atividade, visto que os fatores individuais estão alinhados a proposta de uma OM. Em outras palavras, a alta gerência deve ter em mente que a empresa deve atender as necessidades dos clientes (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Para este estudo, a perspectiva de Narver e Slater foi a escolhida, devido a sua abordagem cultural, que se beneficia de aspectos comportamentais dos gestores para a implementação de estratégias de marketing efetivas. Por meio das três dimensões culturais que compõem esse construto, os comportamentos vão ser direcionados para a satisfação das necessidades expressas dos consumidores que, quando alinhadas com as variáveis de comprometimento, conseguem desenvolver com contexto favorável para implementação efetiva de estratégias de marketing.

#### 2.2.1.1 Estudos recentes de OM e estratégia de marketing

Neste tópico são apresentados alguns estudos recentes que discutem a relação entre OM e estratégia de marketing.

Wang, Shi, Chen e Gursoy (2018) trazem a filosofia ambiental como foco de estudo e afirmam que as questões ambientais nas práticas de negócio contribuem para a sobrevivência, competitividade e sucesso da empresa. Os autores fazem referência a outros estudos para justificar sua proposta, quando afirmam que existe relações significativas entre a orientação ambiental e a formulação e implementação de estratégias de marketing ambiental na literatura. Dessa forma, também reconhecem que o planejamento e a implementação de uma estratégia de marketing ambiental são desafios a serem enfrentadas pelas organizações orientadas para esse fim, uma vez que transformá-la em uma vantagem competitiva é complexo e desafiador.

Assim, argumentou-se que a OM como um construto bem estabelecido na literatura de gestão, marketing e estratégia, serve como um facilitador substantivo para o processo de marketing ambiental das empresas. O estudo trata a OM como uma importante capacidade organizacional que combina e integra as ideias centrais das duas perspectivas mais utilizadas (cultural e comportamental), enfatizando o papel da OM na formação da cultura organizacional e das mentalidades coletivas e seu papel facilitador na facilitação das atividades comerciais (WANG *et al*, 2018).

Os resultados desse estudo realizado com gerentes de marketing sênior de empresas chinesas revelam que a orientação do mercado influencia significativamente a estratégia de marketing ambiental e a identidade corporativa ambiental modera esse relacionamento.

Theoharakis, Angelis e Batsakis (2019) focam nas capacidades arquiteturas (capacidade de formulação e implementação da estratégia de marketing) das empresas exportadoras que utilizam distribuidores para a inserção em outras culturas. Os autores consideram que as exportações envolvem dois atores críticos: o exportador que formula planos estratégicos sobre a implantação de um produto ou serviço e o distribuidor que implementa esses planos no mercado externo. Assim, a execução bem-sucedida da estratégia pretendida exige que os membros do canal responsáveis pela formulação e implementação da estratégia levem em consideração as necessidades do cliente e as ações dos concorrentes em suas operações diárias.

Para avaliar isso, o estudo de Theoharakis, Angelis e Batsakis (2019) procura esclarecer o processo de exportação, examinando como a orientação para o mercado do distribuidor estrangeiro e as capacidades de implementação complementam a capacidade de planejamento do exportador para alcançar níveis mais altos de desempenho financeiro.

Os resultados mostram que a importância da capacidade de planejamento do exportador no desempenho financeiro e o papel complementar da orientação do mercado do distribuidor. Além disso, os autores descobrem que a capacidade de implementação do distribuidor medeia parcialmente o impacto da capacidade de planejamento do exportador no desempenho financeiro (THEOHARAKIS; ANGELIS; BATSAKIS, 2019).

Valos, Mavondo e Nyadzayo (2019) utilizam a literatura de orientação estratégica para encontrar estruturas alternativas para a implementação bem-sucedida das estratégias de mídia social. Para justificar essa proposta, os autores afirmam que a maioria dos profissionais de marketing globais continuam lutando para implementar com sucesso as mídias sociais e alcançar os objetivos de marketing com a execução dessas estratégias. Assim, as orientações estratégicas amplas têm o potencial de abordar desafios estruturais e culturais apresentados pelas mídias sociais (VALOS; MAVONDO; NYADZAYO, 2019).

Os autores ainda argumentam que a falta de diretrizes de implementação para os gerentes sugere que uma estrutura estratégica de orientação aos negócios deve

ser considerada, sendo este o objetivo a ser alcançado pelo estudo em questão. Para isso, uma estrutura de três orientações estratégicas foi considerada, que são a orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990), a orientação empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996) e a orientação para e-marketing (SHALTONI; WEST, 2010).

Os resultados encontrados sugerem que a OM estava negativamente relacionada à retenção de clientes e tinha um relacionamento não significativo com a aquisição de clientes e dentre as três orientações estratégicas analisadas, a OM foi a que obteve o menor impacto no desempenho das mídias sociais (VALOS; MAVONDO; NYADZAYO, 2019).

Aloulou (2019) também adotou uma perspectiva de três orientações estratégicas como benéficas para o desenvolvimento de novos produtos, sendo elas a orientação para o mercado, a orientação empreendedora e a orientação tecnológica, consideradas como orientações simultâneas. Assim, a abordagem MKTOR (NARVER; SLATER, 1990) foi a utilizada devido à sua adequação a amostra utilizada, que se refere aos setores da indústria. Segundo a literatura da OM, a escala MKTOR aumenta a incidência em uma relação significativa com o desempenho organizacional.

Os resultados do estudo de Aloulou (2019) mostram a importância das orientações estratégicas analisadas na melhoria do desempenho das empresas industriais sauditas e enfatizaram o papel mediador da orientação empreendedora nas relações de orientação ao mercado e orientação tecnológica para o desempenho do desenvolvimento de novos produtos.

Assim, percebe-se que abordagens recentes ainda buscam reconhecer os efeitos da orientação para o mercado nas estratégias de marketing. Diversas estratégias como o desenvolvimento de novos produtos, mídias sociais e estratégia de marketing ambiental foram confrontadas, onde reconhece-se a influência positiva e negativa nessas atividades em diferentes contextos.

Logo, da mesma forma em que a OM é considerada como um aspecto influente nas atividades de marketing, a OE também é analisada como uma orientação relacionada aos esforços de implementação. Para isso, os tópicos a seguir discorrem sobre as particularidades da OE.

### 2.2.2 Orientação empreendedora

Como um dos construtos mais estabelecidos na literatura de empreendedorismo, a orientação empreendedora (OE) tem sido foco de pesquisa por mais de 30 anos, o que fez com que revisões sistemáticas surgissem na busca de sintetizar os estudos existentes (RAUCH; WIKLUND; LUMPKIN, 2009; MILLER, 2011; COVIN; LUMPKIN, 2011; WALES; GUPTA; MOUSA, 2013; WALES, 2016).

A OE recebe atenção considerável de periódicos, o que faz com que as pesquisas tomem direções diversas que trazem também inúmeras perspectivas para os estudos do empreendedorismo corporativo.

Miller (1983), como um dos primeiros esforços que buscou capturar as dimensões do empreendedorismo no contexto organizacional afirmou que o foco do empreendedorismo não está somente nos traços do indivíduo, como também na atividade empreendedora dentro da organização. Para ele, uma empresa empreendedora é aquela capaz de se envolver em inovação de produtos e mercados, explora empreendimentos um tanto arriscados e é a primeira a apresentar inovações proativas, superando os concorrentes (MILLER, 1983).

No entanto, desdobramentos do estudo de Miller (1983) buscaram também capturar a essência empreendedora das organizações, trazendo o refinamento dos conceitos propostos pelo estudo seminal. Covin e Slevin (1989; 1991), por exemplo, aprimoram a definição, sem fugir do conceito anteriormente proposto, quando consideram a OE como uma postura estratégica da organização representada pelos aspectos de inovação de produtos, a disposição a assumir riscos e a tendência de agir de forma proativa no mercado em que atua. Mais recentemente, Wales, Gupta e Mousa (2013) aperfeiçoaram o conceito dos autores anteriormente citados, ligando a definição de OE aos resultados que abrangem essa postura de orientação estratégica. Para eles, a OE refere-se a postura organizacional estratégica que captura os processos, práticas e atividades específicas que permitem que as empresas criem valor para o mercado em que atua (WALES; GUPTA; MOUSA, 2013; LUMPKIN; DESS, 1996).

De acordo com as revisões existentes sobre o tema (RAUCH; WIKLUND; LUMPKIN, 2009; MILLER, 2011; COVIN; LUMPKIN, 2011; WALES; GUPTA; MOUSA, 2013; WALES, 2016), o conceito de Covin e Slevin (1989; 1991) continua sendo base para os estudos mais recentes. Assim, a orientação empreendedora é considerada pela maioria dos estudos como a postura de gestão da organização, onde as práticas e ações são baseadas nos princípios de inovatividade, orientadas pela proatividade

como também na propensão a assumir projetos arriscados (COVIN; SLEVIN, 1989; 1991). A descrição das dimensões bases da OE estão apresentadas na Quadro 3.

QUADRO 3 - DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Inovatividade	A inovação representa a tendência das empresas de apoiar novas ideias, novidades, experimentos e fomentar processos criativos que podem levar a novos produtos, serviços e processos tecnológicos.
Proatividade	A proatividade reflete a tendência das empresas de antecipar e atuar sobre desejos e necessidades futuras em seu mercado. Aponta para uma perspectiva prospectiva de busca de oportunidades que pode levar à introdução de produtos e serviços novos e inovadores à frente dos concorrentes.
Propensão ao risco	A propensão a riscos mostra a propensão das empresas de comprometer recursos para projetar com resultados pouco claros e altos custos de falha.

FONTE: Adaptado de Dess e Lumpkin (2005).

A definição apresentada pelos autores citados representa um construto unidimensional, onde todas as dimensões são indispensáveis para caracterizar a OE.

No entanto, devido ao grande número de pesquisas existentes no campo da OE, discussões começaram a surgir acima dos aspectos nomológicos que envolvem o construto. Debates sobre a dimensionalidade da OE (LUMPKIN; DESS, 1996); se o OE deve ser medido de forma formativa ou reflexiva (COVIN; WALES, 2012); se OE é um construto atitudinal, um construto comportamental ou ambas (COVIN; LUMPKIN, 2011; MILLER, 2011) são exemplos dos conflitos que estão atualmente sendo discutidos.

Para discutir a dimensionalidade da OE, observa-se a proposta de Lumpkin e Dess (1996), que apresentam uma outra perspectiva teórica, através de um ponto de vista multidimensional, acrescentando a agressividade competitiva e a autonomia como características que podem estar presentes na organização com o perfil empreendedor. A agressividade competitiva é a intensidade dos esforços de uma empresa para superar os rivais e é caracterizada por uma forte postura ofensiva ou respostas agressivas às ações dos concorrentes. A autonomia, por sua vez, é a ação independente empreendida por líderes empresariais ou equipes, direcionada a criar novos processos e/ou empreendimentos, como também concretizá-los (LUMPKIN; DESS, 1996). Para esses autores, uma empresa com essa postura não precisa possuir todas as dimensões para ser considerada como orientada para o empreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996).

Sobre as características de medição, Covin e Wales (2012) discutiram sobre os modelos de mensuração existentes e buscaram capturar qual a forma mais adequada de mensuração da OE. Os autores voltam ao assunto da dimensionalidade do construto, como visto anteriormente, e concluem que a OE de acordo com Lumpkin e Dess (1996) não é o mesmo construto latente que o de acordo com Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), e que essas conceituações diferentes requerem medidas diferentes.

Além disso, os autores também demonstram que os modelos de medição reflexivos costumam ser os mais apropriados para avaliar a OE, com abordagens de medição formativas mais reservadas para casos em que a principal importância é verificar a relevância dos indicadores causais da OE para resultados específicos (COVIN; WALES, 2012).

Para discutir sobre a abordagem do construto (atitudinal, comportamental ou ambas), Miller (2011) faz um comentário sobre seu artigo seminal e os desdobramentos e percebe que a maioria das pesquisas agora trata da OE como um processo, uma maneira pela qual os empreendedores se comportam ao criar sua “nova entrada” - seja essa entrada em uma nova empresa, um novo produto ou tecnologia ou um novo mercado. Assim, distingue-se a definição do “o que” é a OE e como ela é implementada (posturas de inovatividade, proatividade e disposição a assumir riscos). O autor também reconhece que os estudos têm abordado a OE através de diferentes abordagens, como por exemplo a psicologia do gerente ou de fundadores e não-fundadores, influências ambientais e organizacionais, o contexto estratégico da OE e as conexões da OE à empresa recursos e capacidades (MILLER, 2011).

Da mesma forma, apesar dos conceitos que tratam da atividade empreendedora no nível organizacional, alguns esforços também foram capazes de utilizar as características do indivíduo. McClelland (1972) por exemplo, vê a motivação e a iniciativa para melhorar como os traços mais importantes do indivíduo empreendedor. Da mesma forma, para Stokes (2000), o empreendedorismo pode ser estudado considerando (a) a personalidade do indivíduo através de seus traços psicológicos e sociais e (b) pesquisas comportamentais que consideram as atividades do empreendedor.

Assim, para o desenvolvimento desse estudo, foi considerada a abordagem do comportamento do indivíduo como foco de análise. Em outras palavras, mensura-

se a OE individual como o aspecto influente na implementação da estratégia de marketing e, conseqüentemente, na sua efetividade. Para isso, o tópico a seguir traz a discussão sobre essa abordagem.

#### 2.2.2.1 Perspectiva da orientação empreendedora individual

Como visto anteriormente, o construto de OE é amplamente utilizado na literatura de empreendedorismo para mensurar o comportamento empreendedor de uma organização. Trabalha-se também com a exploração de diversas variáveis como relacionadas a esse construto. Rauch *et al.* (2009), por exemplo, reconhecem por meio de uma metanálise que a OE, além de ser capaz de influenciar positivamente a lucratividade, o crescimento e a inovação de produtos, também explica em média, 24% da variação do desempenho de uma empresa.

Assim, os estudos de OE foram considerados, predominantemente, por meio das perspectivas organizacionais, mensurado através dos três comportamentos que caracterizam a empresa empreendedora (inovatividade, proatividade e disposição ao risco). No entanto, na última década, alguns esforços surgiram buscando mensurar a OE como traços do indivíduo, adaptando os três comportamentos como importantes condutas de um indivíduo com características empreendedoras (BOLTON; LANE, 2012). Assim, a origem dessa nova visão acima da conduta empreendedora do indivíduo é baseada nas próprias dimensões da OE organizacional.

A visão anterior proposta por Covin e Slevin (1989) trata os gerentes seniores da organização como representantes que falam por toda a empresa (COVIN; SLEVIN, 1989), mas negligencia o seu papel como o principal indivíduo tomador de decisões, sendo essa a justificativa para o surgimento da nova abordagem (KRAUS; BREIER; JONES, HUGHES, 2019). Da mesma forma, estudos recentes reconhecem que a OE também possui elementos atitudinais e comportamentais em sua seara (ANDERSON *et al.* 2015). Logo, reconhecer os comportamentos empreendedores dos indivíduos tornou-se algo relevante, para que as organizações aproveitem e realizem efetivamente o potencial da OE do gerente sênior da empresa e, conseqüentemente, da organização (KRAUS; BREIER; JONES; HUGHES, 2019).

Assim, estudos recentes passaram a examinar, principalmente, a postura empreendedora dos indivíduos inseridos na organização.

Rodrigues, Ferreira e Felgueira (2019) propuseram recentemente o desenvolvimento de uma taxonomia do perfil de acadêmicos universitários com base em suas habilidades empreendedoras individuais. Para isso, os autores afirmam que o comportamento empreendedor da organização é um desdobramento da OE em nível individual. Assim, analisar a OE individual pode permitir um melhor entendimento do mundo dos negócios e os fatores que contribuem para o sucesso de um indivíduo, bem como a contribuição desse indivíduo para o sucesso de uma organização (RODRIGUES; FERREIRA; FELGUEIRA, 2019).

Nessa perspectiva, os autores conseguiram agrupar 1.790 professores e pesquisadores em cinco perfis diferentes: descendentes, realizadores, seguidores, defensores e rebeldes. Para eles, as características das taxonomias encontradas permitem analisar com maior precisão o comportamento dos membros dos perfis. Além disso, também pode ser usado como um importante ponto de partida para outros pesquisadores e profissionais que desejam avaliar a OE dos acadêmicos no contexto de instituições de ensino superior (RODRIGUES; FERREIRA; FELGUEIRA, 2019).

Bolton e Lane (2012) também trouxeram a discussão da orientação empreendedora individual para o contexto de instituições de ensino superior, por meio do desenvolvimento de um instrumento de mensuração. Os autores justificam sua proposta argumentando que mensurar a OE no nível individual pode ser valioso para futuros proprietários de empresas, incubadoras de empresas e potenciais investidores que estão considerando apoiar propostas de negócios de indivíduos com esse perfil.

Assim, baseado nos estudos anteriores que analisaram a OE no nível organizacional (LUMPKIN; DESS, 1996), os autores Bolton e Lane (2012) desenvolvem um instrumento que considera a inovatividade, a proatividade e a disposição ao risco como condutas de um indivíduo empreendedor. Também descobrem que as outras duas dimensões propostas por Lumpkin e Dess (1996) (autonomia e agressividade competitiva) não carregaram no momento de avaliar a consistência interna do construto de orientação empreendedora individual, confirmando os achados de Rauch *et al.* (2009). No entanto, apesar de contribuírem significativamente com a literatura de empreendedorismo, adaptando uma escala para mensurar a OE do indivíduo, os autores reconhecem a limitação de seu estudo. A escala foi testada no contexto de estudantes universitários e para suprir essa limitação, recomenda-se a aplicação em outros contextos, pois pode ser uma ferramenta valiosa para determinar as possibilidades de carreira e avaliar o potencial

empreendedor daqueles que procuram assistência para as empresas (BOLTON; LANE, 2012).

Considerando o instrumento de Bolton e Lane (2012), Kraus, Breier, Jones e Hughes (2019) propõem examinar o relacionamento de uma orientação empreendedora individual de um funcionário e sua capacidade de implementar os conceitos de *exploration* e *exploitation* na administração pública. Para sustentar essa proposta, os autores salientam que a medida de OE no nível organizacional é falha para ser relacionada às atividades de *exploration* e *exploitation*, uma vez que desconsideram os outros níveis de análise dentro da organização.

Assim, os resultados encontrados nesse estudo mostram que os funcionários com um alto nível de OE individual são mais propensos a trabalhar em atividades *exploration* que são a base de todos os processos intraempreendedores, enquanto a mesma OE do indivíduo parece não ter influência nas atividades de *exploitation*. Sugere-se então que os municípios que desejam se envolver em atividades intraempreendedoras (*exploration* e *exploitation*) devem começar a contratar pessoas com alto nível de OE (KRAUS; BREIER; JONES; HUGHES, 2019).

Fellnhofer (2019) busca reconhecer como se comportam os aspectos da OE do indivíduo e da OE organizacional verificando o impacto de ambos no desempenho. A autora descobre por meio da análise de equações estruturais que a OE do indivíduo atua como um antecedente da OE organizacional, sendo que a OE organizacional possui um papel mediador na relação entre a OE do indivíduo e desempenho (FELLNHOFER, 2019). Esses resultados demonstram a relevância de que, antes da análise da OE organizacional, seja mensurada a OE dos indivíduos que formam os comportamentos da organização.

Assim, por ser um dos pioneiros na análise da OE do indivíduo, considera-se para esse estudo a perspectiva de Bolton e Lane (2012). Os autores, apesar de testarem as cinco dimensões propostas por Lumpkin e Dess (1996), reconhecem que as três dimensões mais utilizadas (Inovatividade, proatividade e disposição a assumir riscos) são as que fornecem o carregamento necessário para mensuração desse construto. Logo, esta abordagem se adequa a essa pesquisa por mensurar o comportamento empreendedor do indivíduo, estando alinhada aos objetivos dessa pesquisa, de analisar, além da cultura, os aspectos comportamentais do gestor que beneficiam a efetividade da implementação.

Portanto, após a análise dos estudos que abordam a perspectiva da OE individual, também buscou-se fazer uma análise dos estudos que trabalham com a OM e OE em um mesmo modelo teórico, estando alinhados com a proposta desse estudo.

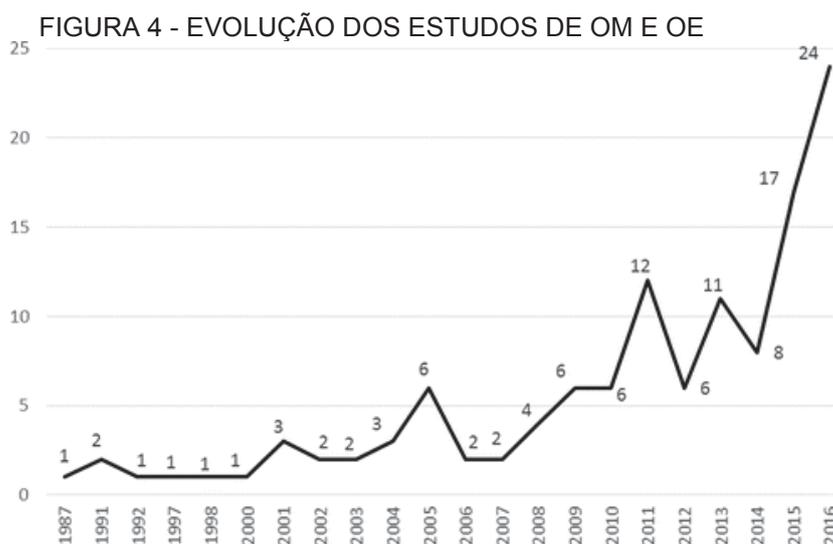
### 2.2.3 A Orientação Empreendedora (OE) e a Orientação para o Mercado (OM)

A OE e OM vem sendo tema de diversos estudos recentes, trabalhados como conceitos distintos, mas com uma complementariedade promissora para um desempenho superior.

Alguns autores buscaram a diferenciação entre os conceitos, a fim de esclarecer e delimitar os objetivos de ambas as orientações (BAKER; SINKULA, 2009; MONTIEL-CAMPOS, 2018). A OM diz respeito ao grau em que o planejamento estratégico de mercado das empresas é impulsionado pela inteligência dos clientes e dos concorrentes, enquanto a OE reflete o grau em que os objetivos de crescimento das empresas são direcionados pela identificação e exploração de oportunidades de mercado inexploradas (BAKER; SINKULA, 2009; MONTIEL-CAMPOS, 2018).

As definições mostram que as duas orientações buscam a satisfação dos clientes, sejam as latentes ou as expressas por meio da exploração de mercados ainda não inexplorados. Como pontuado por González-Benito *et al.*, (2009) a OE pode aproveitar de uma OM para direcionar efetivamente as ações inovadoras no mercado ainda inexplorado e a OM utiliza a OE para obter respostas rápidas às perspectivas do mercado.

Montiel-Campos (2018) realizou uma revisão sistemática de 121 estudos que tratam da OE e OM como orientações simultâneas e concluiu que diversas abordagens são consideradas para avaliar essa relação.



FONTE: MONTIEL-CAMPOS (2018)

A Figura 4 mostra que a evolução do número de estudos foi notável, sendo explorada de forma expressiva nos últimos dez anos. O autor identificou que os estudos exploraram seis diferentes abordagens em relação aos dois construtos, onde cada modelo auxilia na compreensão do fenômeno. As abordagens que ganham destaque são: (i) consequência: a OE e OM são vistas como construtos diferentes, onde as organizações que demonstram um OE mais forte também devem ser mais orientadas para o mercado e vice-versa; (ii) sequencial: as orientações são sequenciais, ou seja, existe uma supremacia de uma orientação sobre outra sob certas circunstâncias ou para alcançar certos objetivos; (iii) complementares: orientações como construções flexíveis que são simultaneamente combinadas para um ajuste com os fatores de contingência (MONTIEL-CAMPOS, 2018).

Assim como encontrado na literatura, Montiel-Campos (2018) percebe um interesse de estudiosos em unificar ambas as orientações e propor um conceito único para essa complementariedade, o chamado Marketing Empreendedor. Entretanto, o autor salienta que pesquisas futuras devem ser cautelosas ao propor essa integração, uma vez que os princípios centrais de cada orientação são diferentes e, além disso, não existe uma descrição unificada do construto ou um acordo sobre quais variáveis são críticas para uma estrutura de marketing empreendedor (MONTIEL-CAMPOS, 2018).

Ao ressaltar a importância e a contemporaneidade dos estudos foi possível verificar que, após essa revisão, não encontrou-se nenhuma outra que documenta o

que vem sendo estudado nos últimos três anos, o que gera a necessidade de analisar o estado do campo que se utiliza dessa vertente para o desenvolvimento de outros estudos. Por isso, uma consulta foi feita a base de dados *Scopus* a fim de conhecer o que vem sendo explorado recentemente pelos estudiosos da área. Os termos buscados foram “*Market Orientation*” e “*Entrepreneurial Orientation*”, levando em consideração a existência dos termos nos títulos, resumos e palavras chaves, o que resultou em um total de 124 artigos já publicados na área de *Business, Management e Accounting*. Como pontuado anteriormente, Montiel-Campos (2018) realizou a revisão sistemática considerando os artigos publicados até 2016, então foram considerados os estudos posteriores a esse período, obtendo então uma base de 51 artigos. No entanto, ao considerar que a proposta é identificar o que vem sendo relacionado com essas orientações, os estudos que exploravam as relações de forma secundária e/ou qualitativa foram descartados. Portanto, 38 artigos publicados nos principais periódicos (considerando o Qualis Q1 e Q2 do *Scimago Journal Rank*, ano base 2017) foram analisados por meio da observação dos resumos e modelos para testes de hipóteses, considerando os antecedentes, consequentes e mediadores das relações propostas.

O Quadro 4 apresenta os estudos encontrados que consideraram a análise dos construtos em um mesmo momento, em diferentes abordagens/posições (antecedente, mediador, consequente) ou também aqueles que consideraram ambas as orientações em um mesmo nível. Todos os estudos analisados trabalharam com a OM e OE em um mesmo modelo teórico.

QUADRO 4 - REVISÃO DOS ESTUDOS DE OM E OE

CONTRUTO	ANÁLISE	AUTORES
OE	Antecedente	Mahrous; Genedy (2019); Solano Acosta; Herrero Crespo; Collado Agudo (2018); Song; Jing, (2017); Moraru; Iiie; Sorici, (2017); Buli, (2017); Vega-Vázquez, Cossío-Silva, Revilla-Camacho (2016).
	Mediador	Aloulou (2019); Luu (2017).
	Consequente	Hernández-Linares; Kellermanns; López-Fernández, (2018).
OM	Antecedente	Aloulou (2019); Hernández-Linares; Kellermanns; López-Fernández, (2018).
	Mediador	Mahrous; Genedy (2019); Solano Acosta; Herrero Crespo; Collado Agudo (2018); Vega-Vázquez; Cossío-Silva; Revilla-Camacho, (2016).
	Consequente	-
OE e OM	Antecedente	Yang; Liu; Li (2019); Valos; Mavondo; Nyadzayo, (2019); Masa'deh; Al-Henzab; Tarhini; Obeidat, (2018); Boso; Annan; Adeleye; Iheanachor; Narteh (2018); de Guimarães; Severo; de Vasconcelos, (2018); Mamun; Mohiuddi; Fazal; Ahmad (2018); Mu; Thomas; Peng; Di Benedetto, (2017); Eggers;

		Hatak; Kraus; Niemand, (2017); Jogaratnam (2017); Kocak; Carsrud; Oflazoglu (2017); Sutanto; Samuel (2017); Jansson J., Nilsson; Modig; Hed Vall, (2017); Cadogan; Boso; Story; Adeola, (2016); Deutscher; Zapkau; Schwens; Baum; Kabst, (2016); Ahmadi; O'Cass (2016); Mirzaei; Micheels; Boecker, (2016); Pérez-Luño; Saporito; Gopalakrishnan (2016)
	Mediador	Jogaratnam, (2018); Chaudhary; Batra (2018); Song; Jing (2017); Moraru; Iiie; Sorici, (2017); Buli (2017); Kraft; Bausch (2016); Boso; Story; Cadogan; Annan; Kadić-Maglajić; Micevski (2016).
	Consequente	-

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

O Quadro 4 abrange os estudos que analisaram a OE e a OM em um mesmo modelo de análise. Os estudos foram categorizados de acordo com a posição de cada construto (OM/OE), ou seja, separados como antecedentes, mediadores e consequentes. Percebe-se que a maioria dos estudos trabalham com a OE e OM como antecedentes de outras variáveis. Ao analisar esses estudos, foi possível perceber que estão concentrados na análise sequencial dos construtos, o que confirma as descobertas de Montiel-Campos (2018), de que a abordagem sequencial pode oferecer relações mais complexas entre OE e OM.

Além disso, também foi possível perceber que um maior número de estudos concentrou suas atenções na análise do desempenho como variáveis dependentes. Os desempenhos mais analisados foram o organizacional, de exportação, de novos produtos e inovação.

Portanto, assim como afirmado por Montiel-Campos (2018) a ampla influência de OE e OM em seus respectivos campos de pesquisa aumentou sua utilidade na investigação de uma ampla gama de fenômenos em diferentes condições contextuais. Entretanto, o autor salienta que ainda cabe a exploração da relação desses construtos, por meio da análise de outros contextos para a comparação de resultados, uso de outras metodologias (dados longitudinais e qualitativos), como também optar pelo uso de outras variáveis dependentes de nível organizacional.

Assim, percebe-se que, a partir da grande exploração na literatura, esses construtos têm sido considerados condutores de decisões e comportamentos das empresas (MONTIEL-CAMPOS, 2018). Deste modo, maiores esforços que busquem a compreensão dos campos de marketing e empreendedorismo são importantes a fim de auxiliar as empresas a conduzir suas atividades e conseguir, conseqüentemente um desempenho superior.

A seguir, as hipóteses desenvolvidas para este estudo serão apresentadas.

## 2.3 RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Nesta seção, discute-se a relação entre os construtos e, em seguida, mostra-se as hipóteses a serem testadas nesse estudo. Inicialmente, a relação entre OM e efetividade da implementação da estratégia de marketing é discutida, seguida pelo papel mediador do comprometimento do gestor, composto pelas dimensões de compromisso com a estratégia e com o papel. Por fim, discute-se sobre o papel moderador da OE do indivíduo na relação entre OM e implementação

### 2.3.1 O impacto da OM na efetividade da implementação da estratégia de marketing

Da mesma forma em que estudos anteriores reconheceram o impacto da OM no desempenho dos negócios (NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ *et al.* 1993), este estudo busca reconhecer o impacto dessa cultura na efetividade das atividades de marketing.

Ao pensar na lógica de que as atividades de marketing são responsáveis pela interação entre organização e mercado, alguns estudos levaram em conta o impacto dos aspectos de OM na implementação de estratégias de marketing em diversos contextos.

Lee e Griffith (2019), por exemplo, propuseram recentemente que empresas multinacionais norte-americanas devem focar na execução de estratégias de marketing direcionadas ao cliente a fim de tirar proveito das informações obtidas nas interações com esses consumidores. Os autores afirmam que uma orientação para o cliente aumenta o sucesso de uma estratégia de marketing e, conseqüentemente, a lucratividade da organização. Assim, para as empresas multinacionais orientadas para o cliente do país de atuação, estratégias de marketing padronizadas (executadas de forma consistente em todos os mercados em que atua) conseguem um crescimento do lucro das empresas multinacionais (LEE; GRIFFITH, 2019).

Da mesma forma, Yarbrough, Morgan e Vorhies (2011) e Slater, Olson e Finnegan (2011) avaliam a cultura de OM como um aspecto benéfico para as atividades de marketing de uma organização. Usando a perspectiva configuracional, Yarbrough, Morgan e Vorhies (2011) descobrem que estudos de fenômenos

relacionados à estratégia de mercado do produto, como planejamento de marketing e tomada de decisões sobre estratégia de marketing, precisam levar em consideração o contexto da cultura organizacional no qual esses sistemas de planejamento estão incorporados.

Slater, Olson e Finnegan (2011) também utilizam a teoria da configuração para descobrir que a cultura de OM do departamento de marketing complementa a estratégia do negócio (Prospector, Analisador, Defensor de baixo custo, Defensor de diferenciação) na busca por um desempenho superior. No entanto, descobriram somente um suporte parcial de suas hipóteses, uma vez que a cultura de OM não esteve alinhada a um tipo de estratégia de negócio (defensores de baixo custo). Logo, solicitaram novos testes para a cultura de OM nos departamentos de marketing das organizações.

Thorpe e Morgan (2007), na busca de encontrar uma “abordagem ideal” para a implementação da estratégia de marketing, testaram a cultura organizacional como um aspecto que pode beneficiar essa atividade. No entanto, os resultados demonstram que a empresa que adota uma estrutura organizacional rígida, sistemas de controle visíveis e outros fatores hierárquicos, como sistemas de recompensa, devem implementar suas estratégias de marketing melhor do que as empresas que prezam a cultura e o consenso como um antecedente dessa atividade (THORPE; MORGAN, 2007).

Por meio da perspectiva comportamental da OM, Homburg, Krohmer e Workman (2004) descobrem um papel mediador desse construto na relação entre estratégia de diferenciação de produto *premium* e efetividade da sua implementação. Os autores demonstram que a OM desempenha um papel fundamental para a implementação bem-sucedida dessa estratégia, uma vez que o efeito mediado por essa orientação é bem maior em relação a ligação direta entre a estratégia e seu resultado (HOMBURG; KROHMER; WORKMAN, 2004).

Sashitall e Jassawalla (2001) com foco em pequenas e médias empresas industriais verificam que fatores ambientais internos e externos podem estar envolvidos na implementação de uma estratégia de marketing e se aproximam da proposta desse estudo. Para os autores, fatores como foco nos consumidores, concorrentes, tecnologia e economia, dentre outros aspectos são influentes na execução de uma estratégia de marketing. Logo, é possível verificar aspectos que compõem a OM nos resultados desse estudo, sendo eles o foco nos consumidores e

concorrentes como benéficos para as atividades de implementação de estratégias de marketing (SASHITALL; JASSAWALLA, 2001).

Essas informações demonstram que, apesar de algum suporte da literatura, alguns outros posicionamentos demonstram divergência na relação entre a cultura de OM e a efetividade da execução de atividades de marketing. Logo, em busca de contribuir com essa divergência presente na literatura e acreditando na influência da cultura organizacional no sucesso das atividades de marketing, esse estudo supõe que existe uma relação positiva entre a OM e a efetividade da implementação da estratégia de marketing, ao apoiar a seguinte hipótese de pesquisa:

**H1: A orientação para o mercado influencia positivamente a efetividade da implementação da estratégia de marketing.**

Dessa forma, a seção a seguir discute o papel mediador da implementação da estratégia na relação na relação proposta pela hipótese 1.

### 2.3.2 OM, comprometimento do gestor e efetividade da implementação da estratégia de marketing

Como visto anteriormente, alguns estudos reconheceram a influência da cultura de OM nas atividades de marketing considerando somente os aspectos organizacionais como importantes nessa atividade. No entanto, perspectivas que reconhecem a influência do indivíduo responsável pelo marketing também surgiram a fim de encontrar os comportamentos ideais do implementador na execução efetiva das atividades de marketing.

Slater, Olson e Finnegan (2011) se aproximam dessa perspectiva ao analisar a cultura do departamento de marketing de forma isolada, que juntamente com a estratégia do negócio, proporciona um desempenho superior. No entanto, os autores ainda negligenciam as características do indivíduo responsável pela implementação das ações de marketing no desempenho do negócio e até mesmo das atividades de marketing.

Dessa forma, além de considerar a cultura organizacional como benéfica para as atividades de marketing, este estudo também dá atenção ao papel do indivíduo implementador durante a realização das atividades de marketing. Em especial, a perspectiva de Noble e Mokwa (1999) que avalia o comprometimento dos gestores na

realização das atividades de implementação da estratégia de marketing é a considerada, e vem ganhando desdobramentos nos últimos anos.

Para dar suporte a esta proposta, foi possível encontrar estudos anteriores que apoiam relações parecidas com o que é sugerido aqui. Naidoo e Wu (2011), por exemplo, utilizam as universidades como unidade de análise para verificar o papel do comprometimento do gestor (comprometimento com a estratégia e comprometimento com o papel, retirado de Noble e Mokwa, 1999) na implementação de estratégias de marketing, analisando como variável de resultado, o sucesso da implementação. Os autores acreditam que desenvolver o comprometimento para a realização das atividades de marketing é essencial para a integração e a coordenação, sendo estes componentes essenciais na implementação eficaz da estratégia (NAIDOO, WU, 2011). Isso revela um alinhamento com o que é proposto neste estudo, uma vez que descobre-se que as dimensões de comprometimento são capazes de promover uma performance superior nas atividades de marketing.

Dobni, Dobni e Luffman (2001) em uma abordagem também alinhada com a proposta desse estudo, identificam aspectos favoráveis para as limitações da implementação de estratégias de marketing. Os autores discutem que comportamentos de OM e aspectos comportamentais do indivíduo implementador possuem fortes efeitos na execução de estratégias de marketing e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Os resultados apoiam a sugestão dos autores de que as perspectivas de comprometimento atuam com papel de mediação do comportamento de OM e efetividade, ou seja, reforçam a OM fornecendo um contexto ideal para a implementação da estratégia de marketing (DOBNI; DOBNI; LUFFMAN, 2001).

Evidências como a de Chimhanzi (2004) e Chimhanzi e Morgan (2005) também apoiam essa proposta ao levar em conta a díade marketing e recursos humanos. Para esses autores, o incentivo ao pessoal responsável pelas atividades de marketing de uma organização e a coordenação das relações de trabalho entre esses departamentos são aspectos benéficos para o alcance da efetividade na sua execução. Logo, acredita-se que os incentivos e as relações gerem o comprometimento necessário para a realização dessas atividades de forma efetiva. Os resultados encontrados suportam a crença dos autores nos dois estudos, confirmando a premissa de que existe uma relação entre os indivíduos responsáveis pela implementação de estratégias de marketing e o alcance da sua efetividade.

Ao considerar o problema do gerenciamento da implementação da estratégia de marketing importante, complexo, mas ainda pouco compreendido, Smith (2009) traz uma abordagem teórica com múltiplas perspectivas sobre o tópico em questão. O autor salienta que se não houver o comprometimento para o desenvolvimento das atividades de marketing, pode ser que haja um “contra esforço” dos gerentes para a execução dessa atividade. Apesar de não utilizar a perspectiva já mensurável de Noble e Mokwa (1999), ele discute em seu trabalho que o comprometimento do indivíduo é algo promissor e indispensável para que implementação da estratégia de marketing seja bem-sucedida. O autor sugere que testes sejam realizados a fim de mensurar a influência do comprometimento do indivíduo na execução das estratégias de marketing, uma vez que se acredita no impacto positivo desse aspecto na efetividade das atividades de marketing.

Para isso, argumenta-se com essa hipótese que o comprometimento do gestor de marketing com a estratégia e com seu papel como implementador possa reforçar a relação entre a cultura de OM e a efetividade da implementação da estratégia de marketing. Acredita-se que quando existe um forte comprometimento do gestor com a estratégia a ser implementada e com o seu papel, obtém-se uma maior efetividade na implementação (NOBLE; MOKWA, 1999) por meio de uma cultura de OM.

Assim, a hipótese 2 propõe a seguinte relação:

**H2: O comprometimento do gestor media positivamente a relação entre a orientação para o mercado e a efetividade da implementação**

A seção a seguir discute a influência da orientação empreendedora do indivíduo como um possível moderador do modelo proposto.

### 2.3.3 O papel moderador da orientação empreendedora individual

Acredita-se que uma OE do indivíduo seja consistente com a abordagem de OM por serem elementos complementares em diversos estudos recentes. A OM com uma abordagem que tem como intuito a satisfação das necessidades expressas dos clientes pode ser complementada por uma OE do indivíduo implementador, que passa então a explorar os desejos latentes dos consumidores, abordando-os de forma proativa com ofertas inovadoras e arriscadas. Isso pode fazer com que o gestor responsável pela implementação acredite mais no potencial da estratégia e tenha compromisso com a sua implementação.

Assim, espera-se que a OE do indivíduo interaja com a cultura de OM para aumentar o compromisso do gestor com a estratégia a ser implementada e com seu papel como implementador, a fim de obter a efetividade da implementação da estratégia de marketing.

Em apoio a essa proposição, um estudo de Jansson, Nilsson, Modig e Vall (2017) buscou discutir o impacto das orientações estratégicas (OM e OE) no compromisso de PMEs com estratégias de sustentabilidade. Para os autores, a orientação estratégica ajuda a explicar a maneira pela qual a empresa aborda os aspectos ambientais e de sustentabilidade, sendo a OM responsável por reconhecer e explorar e coordenar as necessidades e desejos dos clientes de acordo com suas preocupações ambientais e sustentáveis e a OE, auxilia na disposição em correr riscos e a capacidade de pensar proativamente, necessárias para responder aos desafios e explorar o ambiente natural. Os resultados indicam que existe uma influência positiva de ambas as orientações no compromisso com estratégias de sustentabilidade, confirmando que as PMEs consultadas vêem vantagens no uso de perspectivas internas (OM) e externas (OE) para as práticas de sustentabilidade (JANSSON; NILSSON; MODIG; VALL, 2017).

Soomro e Shah (2019) também verificam o impacto da OE e da cultura organizacional no comprometimento organizacional, avaliando como resultado o desempenho dos colaboradores. Os resultados demonstram que a OE impacta positivamente o comprometimento organizacional, mas não promove por si só o desempenho dos funcionários. Já a cultura impacta positivamente o comprometimento organizacional e o desempenho dos colaboradores direta e indiretamente (SOOMRO; SHAH, 2019).

Javalgi e Todd (2011) buscaram reconhecer o que leva uma pequena e média organização a alcançar o sucesso na sua estratégia de internacionalização, levando em conta a OE e o compromisso dos gestores com essa atividade. Segundo os autores, o comprometimento diz respeito a atitude favorável da gerência e o quanto está disposta a empregar os recursos necessários para os esforços de internacionalização, o que pode reduzir a incerteza e diminuir o medo de fazer negócios em mercados desconhecidos. Da mesma forma, a OE na estratégia de internacionalização representa uma combinação da aceitação do risco e da capacidade de inovar, com as características necessárias para criar valor em um mercado global. Os resultados desse estudo demonstram que tanto a OE quanto o

compromisso com a estratégia impulsionam o sucesso da internacionalização, o que indica que são potenciais indicadores para que as organizações alcancem a expansão internacional (JAVALGI; TODD, 2011).

Um estudo recente de Chang, Wang e Cui (2019) descobre que a inovação em uma instituição estatal só é alcançada com altos níveis de OE e comprometimento dos gestores públicos. Para os autores, essas organizações tendem a evitar ações estratégicas arriscadas relacionadas à inovação e são menos comprometidas a investir em recursos de inovação. Da mesma forma, conflitos entre os interesses pessoais dos gerentes e os interesses dos princípios que regem as atividades dessas organizações também podem atrapalhar o desenvolvimento do comprometimento dos gerentes em buscar soluções inovadoras nas empresas estatais (CHANG; WANG; CUI, 2019).

Em um livro publicado recentemente intitulado como *“Managing Innovation”* Sedighadeli e Kachouie (2019) buscam reconhecer os fatores internos e contextuais que interferem no desenvolvimento de novos produtos, sendo essa uma estratégia de marketing essencial para a sobrevivência das organizações, mas que muitas vezes é falha. Os autores, ressaltando o gerente como o principal tomador de decisões e responsável pela implementação da estratégia de desenvolvimento de novos produtos, descobrem seis fatores críticos para o sucesso da implementação e, entre eles, incluem a OE e o comprometimento com a implementação (SEDIGHADELI; KACHOUIE, 2019). Esses achados também apoiam a hipótese de que a OE juntamente com o comprometimento leva à efetividade da implementação de uma estratégia de marketing.

Voltando ao estudo seminal de Noble e Mokwa (1999) é possível perceber que o comprometimento com a estratégia e com o papel é resultado da compreensão, apoio e determinação em realizar de forma efetiva as atividades de implementação. Logo, o papel da OE do indivíduo faz com que ele desenvolva habilidades dinâmicas e inovadoras, fazendo com que ele acredite na estratégia a ser implementada e tenha compromisso com ela e com sua função como tomador de decisões.

Assim, ao considerar que as características dos indivíduos estão diretamente relacionadas ao seu envolvimento com a organização (LEVENBURG; SCHWARZ, 2008; HARRIS; GIBSON, 2008), acredita-se que um gerente como principal responsável pela implementação, em posse de uma postura empreendedora, passa a se envolver e acreditar na estratégia que está sendo implementada.

Logo, em busca de reconhecer se essa premissa é verdadeira, propõe-se o teste da seguinte hipótese.

**H3: A orientação empreendedora modera positivamente a relação entre orientação para o mercado e o comprometimento do gestor.**

A seguir, os procedimentos metodológicos são apresentados, com a definição dos materiais, métodos e procedimentos utilizados para o teste das hipóteses desenvolvidas nessa seção.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os materiais e métodos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, contendo os aspectos do delineamento da pesquisa, definição constitutiva e operacional dos construtos, caracterização da população e amostra, instrumento de pesquisa, estratégia de coleta de dados e técnicas de análise de dados.

#### 3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa desenvolvido é aqui citado:

Qual a influência da OM na efetividade da implementação da estratégia de marketing mediada pelo comprometimento do gestor, levando em conta a OEI como um potencial moderador da relação entre OM e comprometimento?

#### 3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA E MODELO PROPOSTO

O Quadro 5 apresenta as hipóteses a serem testadas nessa pesquisa.

QUADRO 5 - HIPÓTESES DA PESQUISA

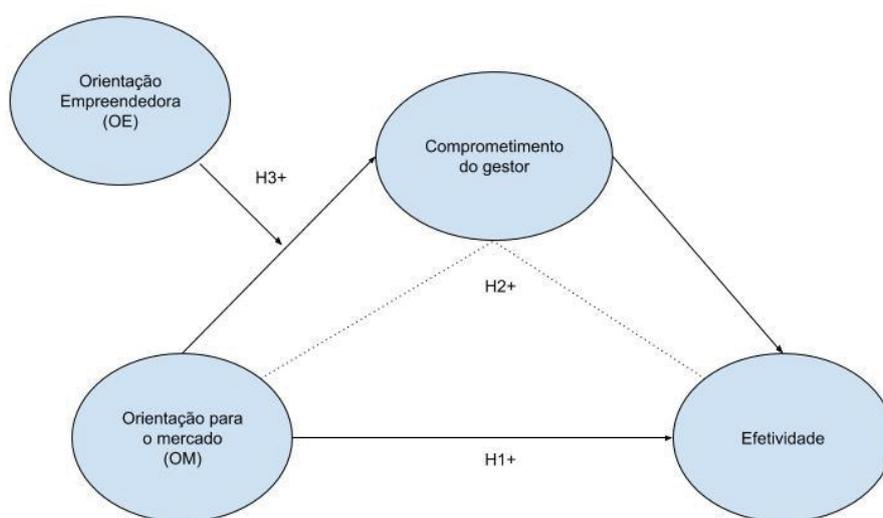
HIPÓTESES	DETALHES	AUTORES
(H1)	A orientação para o mercado influencia positivamente a efetividade da implementação da estratégia de marketing	Narver e Slater, 1990 Deshpandé <i>et al.</i> 1993 Lee e Griffith (2019) Yarborough, Morgan e Vorhies (2011) Slater, Olson e Finnegan (2011) Thorpe e Morgan (2007) Homburg, Krohmer e Workman (2004) Sashitall e Jassawalla (2001)
(H2)	O comprometimento do gestor media positivamente a relação entre a orientação para o mercado e a efetividade da implementação.	Slater, Olson e Finnegan (2011) Noble e Mokwa (1999) Naidoo e Wu (2011) Dobni, Dobni e Luffman (2001) Chimhanzi (2004) Chimhanzi e Morgan (2005)
(H3)	A orientação empreendedora modera positivamente a relação entre orientação para o mercado e o comprometimento do gestor.	Jansson <i>et al.</i> , (2017) Soomro e Shah (2019) Javalgi e Todd (2011) Chang, Wang e Cui (2019) Sedighadeli e Kachouie (2019) Noble e Mokwa (1999) Levenburg e Schwarz, 2008 Harris e Gibson, 2008

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Após a apresentação das hipóteses a serem testadas nesse estudo, a fim de ilustrar o que se propõem verificar, o próximo tópico traz a figura do modelo proposto.

A Figura 5 ilustra o modelo proposto para atingir os objetivos anteriormente colocados.

FIGURA 5 - MODELO ESTRUTURAL PARA TESTE DE HIPÓTESES



FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Como demonstrado pela Figura 5, este estudo conta com três hipóteses a serem testadas. A primeira hipótese propõe a análise direta da OM na efetividade da implementação da estratégia. Já a hipótese dois sugere um papel mediador do comprometimento do gestor (compromisso com a estratégia e compromisso com o papel) na relação entre OM e efetividade da implementação. Por último, a hipótese três indica que a OEI possui um papel moderador positivo na relação entre OM e implementação.

Assim, após ilustrar o modelo proposto por essa pesquisa, a seguir é apresentado o delineamento da pesquisa, que descreve quais os aspectos caracterizam esse estudo.

### 3.3 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento de pesquisas de marketing Malhotra (2012) informa que deve ser formada pela identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informações de forma sistemática e objetiva, tornando-se então um mecanismo para assessorar a gerência na tomada de decisão. Logo, esta sessão tem por intuito determinar quais os fatores foram considerados para o desenvolvimento desse estudo.

Ao considerar o objetivo da pesquisa de compreender o quanto a cultura e o comprometimento, impulsionado por uma OEI, influenciam a efetividade da implementação da estratégia de marketing o método mais adequado para tal finalidade é o levantamento. Gil (2010) afirma que o levantamento pode ser definido em uma sequência de atividades, sendo elas:

- i. Especificação dos objetivos;
- ii. Operacionalização dos conceitos e variáveis a serem utilizadas;
- iii. Elaboração do instrumento de coleta de dados;
- iv. Pré-teste do instrumento;
- v. Seleção da amostra a ser abordada;
- vi. Coleta e verificação dos dados;
- vii. Análise e interpretação dos dados; e
- viii. Apresentação dos resultados.

Ainda assim, por se tratar de um levantamento, a concepção da pesquisa é de caráter conclusivo e não exploratório, pois permite com que os dados sejam dispostos a análises quantitativas por meio de teste de hipóteses e exame de relações entre variáveis (MALHOTRA, 2012). Portanto, a natureza dos dados é quantitativa, determinada por Hair *et al.* (2005) como o tratamento que utiliza os números para representar as propriedades de algo que está sendo medido e recorre aos métodos estatísticos para a análise dos dados obtidos. No caso deste estudo, mede-se as variáveis e as relações entre elas.

Quanto a abordagem, caracteriza-se pela descritiva, visto que objetiva-se obter representações sobre a relação entre construtos (OM, comprometimento, efetividade da implementação da estratégia de marketing e OEI) por meio de hipóteses previamente desenvolvidas (MALHOTRA, 2001).

O método utilizado para a coleta dos dados foi o *survey*, descrito por Babbie (1999) como uma ferramenta que permite a obtenção de enunciados descritivos sobre alguma população, descobrindo a distribuição de certos traços e atributos. Dessa forma, é possível a operacionalização por meio de questionários que permitem a mensuração dos construtos pesquisados através de escalas distribuídas entre os itens (BABBIE, 1999). Assim, a aplicação do *survey* para a obtenção dos dados primários foi feita utilizando o telefone.

Vale considerar que o corte temporal utilizado para essa pesquisa é o transversal, que permite a obtenção de informações sobre determinada população em um momento específico (MALHOTRA, 2001).

O Quadro 6 resume a classificação e o delineamento da pesquisa.

QUADRO 6 - DELINEAMENTO DA PESQUISA

MÉTODO	CARÁTER	ABORDAGEM		COLETA DE DADOS			CORTE TEMPORAL
Levantamento	Conclusivo	Descritiva	Quantitativo	Survey	Questionário estruturado	Telefone	Transversal

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Após delinear o escopo da pesquisa, passa-se a seguir para as definições constitutivas e operacionais dos construtos utilizados.

### 3.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA

Com o objetivo de conhecer os construtos a serem mensurados nessa pesquisa, as definições são apresentadas a seguir. O Quadro 7 apresenta as definições constitutivas (significado lógico e qual a base teórica utilizada - DC) e operacionais (de que forma a variável será operacionalizada/ mensurada - DO) de cada construto.

QUADRO 7 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO
Orientação empreendedora individual - OEI	DC – “Propensão individual de agir de forma empreendedora, por meio da proatividade (agir antecipando futuros problemas, necessidades ou mudanças), inovatividade (ser inovador criando novos produtos, serviços ou combinações para o benefício do mercado alvo) e risk taking (disposição a investir muito tempo e / ou outros recursos nas áreas de resolução de problemas, com retornos incertos) (BOLTON; LANE, 2012)

	<p>DO – <b>Escala:</b> A mensuração da OE foi baseada no instrumento adaptado de Bolton e Lane de 2012, que é uma adaptação de Lumpkin e Dess, 1996.</p> <p><b>Medição:</b> Formato de escala tipo Likert de 7 pontos sendo “1 = Discordo totalmente” e “7 = Concordo totalmente”.</p>
Orientação para o mercado – OM	<p>DC - “A cultura organizacional que cria de forma mais efetiva e eficiente o comportamento necessário para a criação de valor superior para os compradores e, portanto, um desempenho superior contínuo para o negócio” (NARVER; SLATER, 1990, p. 21).</p>
	<p>DO – <b>Escala:</b> A mensuração de OM é baseada no estudo seminal de Narver e Slater (1990).</p> <p><b>Medição:</b> Formato de escala tipo Likert de 7 pontos sendo “1 = Discordo totalmente” e “7 = Concordo totalmente”.</p>
Comprometimento do gestor	<p>DC – “[...]”a extensão em que um gerente compreende e apoia as metas e objetivos de uma estratégia de marketing; a extensão em que um gerente está determinado a desempenhar bem suas responsabilidades individuais de implementação, independentemente de suas crenças sobre a estratégia geral [...]” (NOBLE; MOKWA, 1999).</p>
	<p>DO – <b>Escala:</b> Dimensões de compromisso com a estratégia e compromisso com o papel adaptadas de Noble e Mokwa (1999).</p> <p><b>Medição:</b> Escala tipo Likert de 7 pontos sendo “1 = Discordo totalmente” e “7 = Concordo totalmente”.</p>
Efetividade da implementação da estratégia de marketing	<p>DC – “A extensão em que um esforço de implementação é considerado bem-sucedido pela organização” (SLATER; HULT; OLSON, 2010).</p>
	<p>DO – <b>Escala:</b> Escala adaptada de Slater, Hult e Olson (2010)</p> <p><b>Medição:</b> Escala tipo Likert de 7 pontos sendo “1 = Discordo totalmente” e “7 = Concordo totalmente”.</p>

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Para este estudo, o construto seminal de Narver e Slater (1990) foi utilizado, uma vez que é a escala mais usada e que melhor representa a cultura de OM de uma organização. A escala que mensura a OM como uma cultura está adequada a este estudo por colocar o consumidor como o centro nas organizações para o alcance da vantagem competitiva (HUNT; LAMBE, 2000), onde acredita-se que seja um aspecto benéfico para a efetividade das atividades de marketing.

Para o construto de comprometimento do gestor, considerou-se a abordagem utilizada por Noble e Mokwa (1999) que mensura o compromisso do indivíduo implementador como o responsável pela efetividade da implementação da estratégia de marketing. A escala de Noble e Mokwa (1999) é adequada por avaliar as dimensões de comprometimento do gestor como um antecedente do sucesso da implementação das ações de marketing, estando alinhada com a proposta desse estudo. Dessa forma, as dimensões de compromisso com o papel e o de compromisso com a estratégia refletem o construto de implementação, já que mede o compromisso do gestor no momento de realizar essa atividade (NOBLE; MOKWA, 1999).

Da mesma forma, para mensurar a efetividade da implementação da estratégia de marketing a abordagem de Slater, Hult, Olson (2010) foi a escolhida por ser uma adaptação da mensuração de Noble e Mokwa (1999) e que representa o quão bem as ações foram executadas no momento da implementação, levando em conta as perspectivas do indivíduo como os elementos responsáveis por esse resultado. Ela mensura através de 5 itens o quanto a atividade de implementação foi bem desenvolvida. Por este estudo considerar parte da escala de compromisso para mensurar o momento da implementação, faz-se viável considerar uma adaptação mais recente do estudo de Noble e Mokwa (1999) para mensurar o sucesso da implementação da estratégia de marketing.

Para o construto de OEI, a abordagem individual de Bolton e Lane (2012) foi considerada. Bolton e Lane (2012) desenvolvem, por meio de uma adaptação do estudo de Lumpkin e Dess (1996), uma escala que mensura os traços empreendedores do indivíduo e não mais da organização. Esses autores descobrem que, apesar de Lumpkin e Dess (1996) descobrirem 5 dimensões para a OE, o construto que mede a OE do indivíduo carrega só em 3 dimensões, já consideradas anteriormente por outros estudos seminais (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989). Logo, esta escala se adequa a essa pesquisa por mensurar o comportamento empreendedor do indivíduo, estando assim alinhada aos objetivos desse estudo, de analisar, além da cultura, os aspectos comportamentais do gestor que beneficiam a efetividade da implementação.

Após a definição constitutivas e operacionais dos construtos utilizados neste estudo, é possível caracterizar a população e a amostra consideradas.

### 3.5 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Entende-se por população o agregado de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns (MALHOTRA, 2011).

Para esse trabalho a população escolhida foi a dos shoppings centers, mais especificamente aqueles associados a ABRASCE (Associação Brasileira de Shoppings Centers). Os shoppings são considerados como centro de compras que tem como objetivo central a atração de clientes. No entanto, devido à ampliação do comércio online (FARAH; RAMADAN, 2017), a atração de consumidores torna-se cada vez mais desafiador para esse segmento, fazendo com que fosse o escolhido para o desenvolvimento desse estudo. Segundo informações trazidas pelo BNDS (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) após a segunda guerra mundial, com o aumento do poder aquisitivo da população, percebeu-se a necessidade de um centro de compras que comercializasse artigos variados. Assim, surgiu em Paris no fim o século XVIII o primeiro empreendimento e logo perceberam que esses centros de compras forneciam mais do que comodidade, como também um local para o entretenimento (BNDS, 2007).

Com o passar dos anos, esse tipo de empreendimento alcançou um alto nível de modernização e assumiu uma importante participação na economia mundial (BNDS, 2007). Da mesma forma, investimentos diretos estrangeiros em alguns grupos nacionais têm fornecido estabilidade e desenvolvimento para o setor, assim como pela abertura de capital de diversas empresas, o que tem permitido a aquisição de partes ou a totalidade de empreendimentos bem localizados e com potencial de incremento do faturamento (BNDS, 2007).

Segundo dados da associação, o segmento é responsável por 3% do PIB, gera mais de 3 milhões de empregos em sua cadeia de valor e, mensalmente, mais de 490 milhões de visitantes passam pelos empreendimentos (ABRASCE, 2020). Assim, fundada em 1976, a Abrasce atua para o fortalecimento e desenvolvimento do setor e na defesa dos interesses dos shopping centers, sendo hoje uma referência no setor varejista brasileiro.

De acordo com o censo realizado pela Associação, até dezembro de 2018, um total de 563 shoppings brasileiros estavam associados. No entanto, para o ano de 2019, era previsto a inauguração de outros 15 shoppings que também se tornariam associados que, para essa pesquisa, não foram considerados, uma vez que foi

necessário pelos menos 6 meses de atividade para que o questionário pudesse ser validado.

Dessa forma, diante da impossibilidade de alcançar todas as empresas desse segmento, faz-se necessário utilização de técnicas de amostragem (FIELD, 2009). Por amostra, Malhotra (2012) entende como um subgrupo de uma população selecionada para participação no estudo. Utilizam-se as características amostrais de forma estatística, a fim de efetuar inferências sob os parâmetros populacionais (MALHOTRA, 2012).

Para isso, a técnica de amostragem utilizada nesse estudo é não-probabilística, onde os elementos que compõem a amostra são selecionados por conveniência, ou seja, os elementos que compõem a amostra são aqueles que estão mais disponíveis para tomar parte do estudo e que podem oferecer as informações necessárias (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Ao considerar que, para Hair *et al.*, (2014) o tamanho da amostra para análise por meio de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (SmartPLS - SEM) em modelos com cinco ou menos construtos com pelo menos três itens (variáveis observáveis) e com comunalidades (quantia total da variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise) elevadas (0,6 ou mais) podem ser estimados com amostra de 100/150.

Assim, os shoppings que participaram da pesquisa foram aqueles que demonstraram interesse e disponibilidade em responder o questionário. Os contatos das empresas associadas foram disponibilizados por meio do censo realizado anualmente pela ABRASCE, publicado em janeiro de 2019 e apresentado no link <[http://bps.com.br/abrasce/pdfs/Abrasce\\_Censo\\_2018\\_V5\\_07\\_02.pdf](http://bps.com.br/abrasce/pdfs/Abrasce_Censo_2018_V5_07_02.pdf)>. Assim, todos os 563 shoppings da base foram contatados por telefone, obtendo o total de 150 questionários respondidos, atendendo então o tamanho da amostra proposta por Hair *et al.* (2014). Logo, a taxa de resposta foi de 26,64%.

Após a obtenção das respostas dos 150 respondentes, foi necessário realizar o refinamento da base, verificando os *outliers* que refletem aquelas respostas que fogem do padrão, ou seja, respostas que são muito diferentes das demais e que podem enviesar a análise dos dados e, conseqüentemente, os resultados alcançados. Portanto, os casos 57 e 58 foram retirados, obtendo uma amostra final de 148 casos (n = 148).

### 3.6 COLETA DE DADOS

Esta seção tem por intuito caracterizar o instrumento utilizado para coleta de dados. São expostas as escalas de mensuração, os itens que formam os construtos apresentados e, posteriormente, o método de validação com pesquisadores e profissionais da área. O tópico de pré-teste explora os passos realizados para adequação do questionário. As técnicas de coleta de dados são exibidas em seguida descrevendo qual a abordagem feita para contato e disponibilização do instrumento.

#### 3.6.1 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados é um questionário estruturado. O questionário, segundo Malhotra (2012) tem como objetivo transformar as informações desejadas em um conjunto de perguntas específicas que os entrevistados tenham condição de responder. Hair Jr. *et al.* (2005) afirma que a preparação do questionário inclui o seu desenvolvimento, sua validação através de teste e a determinação do método pelo qual será utilizado.

Inicialmente, buscou-se encontrar as escalas adequadas para mensuração de cada construto, apresentados no Quadro 8.

QUADRO 8 - ITENS QUESTIONÁRIO

CONSTRUTO	DIMENSÕES	ITENS
OM	Orientação para o consumidor	Nós monitoramos e avaliamos detalhadamente nosso nível de comprometimento em servir os interesses do consumidor final.
		Na nossa organização, as estratégias são guiadas com o objetivo de somar valor para nossos consumidores
		Nossa vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos nossos consumidores
		Os objetivos da nossa empresa são guiados pela satisfação dos nossos consumidores
		Damos muita importância ao serviço de pós vendas
		Medimos frequentemente a satisfação dos nossos consumidores
	Orientação para o concorrente	Discutimos regularmente as forças e fraquezas dos concorrentes
		Respondemos rapidamente às ações dos concorrentes.
		Nossos vendedores compartilham informações dos concorrentes
		Nossa empresa está sempre atenta as oportunidades de mercado, para adquirir vantagem competitiva
	Coordenação interfuncional	Conversamos regularmente com os consumidores finais
		As informações dos consumidores são compartilhadas abertamente por toda a organização
		Todos os departamentos são integrados para satisfazer as necessidades dos consumidores

		Entendemos como os funcionários podem contribuir para agregar valor para os consumidores
		Compartilhamos recursos com outras unidades de negócios.
<b>Efetividade da implementação da estratégia de marketing</b>		Nosso esforço na implementação para esta estratégia foi decepcionante.
		Nossa estratégia de marketing foi implementada com sucesso.
		Na visão da empresa, a implementação da estratégia de marketing foi bem-sucedida.
		No meu departamento, a implementação da estratégia de marketing foi considerada um sucesso.
		Pessoalmente, eu considero que a implementação da estratégia foi bem-sucedida.
<b>Comprometimento do gestor</b>	<b>Comprometimento com o papel</b>	Trabalhei o máximo que pude para implementar essa estratégia.
		Me senti orgulhoso por minhas responsabilidades nessa estratégia.
		Estava comprometido com meu papel na implementação dessa estratégia.
		Tive um entendimento claro dos meus objetivos pessoais nesta atividade
		Estava determinado a cumprir os meus objetivos nesta atividade.
		Me empenhei para cumprir minhas responsabilidades nessa estratégia.
	<b>Comprometimento com a estratégia</b>	Pessoalmente, me esforcei na implementação dessa estratégia.
		Essa estratégia foi do interesse da empresa.
		A estratégia era uma boa ideia.
		Apoiei essa estratégia.
		Os objetivos da estratégia foram apropriados.
<b>OEI</b>	<b>Proatividade</b>	Planejo os projetos com antecedência.
		Trabalho antecipando problemas, necessidades e mudanças futuras.
		"Saio a frente" e faço as coisas acontecerem ao invés de sentar e esperar alguém fazer isso.
	<b>Assumir riscos</b>	Tenho atitudes arriscadas em ações que ainda não conheço
		Invisto muito tempo e/ou dinheiro em atividades arriscadas que resultem em alta taxa de retorno.
		Tenho coragem nas situações que envolvem risco
	<b>Inovatividade</b>	Experimento atividades atípicas e incomuns, que não são necessariamente arriscadas.
		Trabalho duro em novos projetos ao invés de rever aqueles já testados anteriormente
		Tento minha própria maneira de fazer as coisas ao invés de fazer o que todo mundo faz.
		Experimento novos métodos para solucionar problemas do que usar aqueles que os outros geralmente usam.

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

O instrumento de coleta de dados foi organizado em 8 blocos, como pode ser visto pelo Apêndice 1.

Dessa forma, o Bloco 1 tinha como objetivo apresentar o estudo ao respondente, trazendo a finalidade da realização da pesquisa, o que seria mapeado a

partir das perguntas realizadas, como o feedback da pesquisa poderia ser obtido e o tempo previsto para o preenchimento.

O Bloco 2 trazia as perguntas sobre a OEI, divididas em 3 tópicos, de acordo com as dimensões do construto, começando inicialmente pela proatividade, seguido pela disposição a assumir riscos e por fim, pela mensuração da postura inovadora do gestor de marketing, sendo esses os indicadores que caracterizam a OEI (BOLTON; LANE, 2012)

O Bloco 3 tinha início com uma pergunta retrospectiva, onde o respondente tinha um espaço para citar brevemente qual foi a última estratégia de marketing implementada. Assim, o outro tópico nesse bloco abordava as perguntas sobre o comprometimento do gestor com a estratégia, seguido pelo tópico que abordava as questões relativas ao comprometimento com o papel como implementador, onde os indicadores são capazes de mensurara o comprometimento do gestor (NOBLE; MOKWA, 1999)

O Bloco 4 solicitava ao respondente para que ele relembresse a estratégia citada no Bloco 3, a fim de perguntá-lo sobre a efetividade da implementação da estratégia de marketing (SLATER, OLSON, HULT, 2010).

O Bloco 5 trazia as questões referentes às três dimensões da OM, onde o respondente inicialmente declarava sua concordância com a orientação para o consumidor, seguida pela orientação para o concorrente e, por último, respondia sobre a coordenação interfuncional dessas informações (NARVER, SLATER, 1990).

O Bloco 6 buscou caracterizar a organização perguntando o tempo de existência do shopping, a ABL (área bruta locável) junto à classificação do porte, a localização, se o shopping está localizado em uma capital ou em uma outra cidade e o tamanho da cidade em que atua.

Por fim, o Bloco 7 buscou caracterizar o indivíduo respondente, com questões relativas ao seu tempo de atuação no shopping atual, a função que desempenha, o gênero em que se enquadra, sua idade e escolaridade. É válido ressaltar que os respondentes eram qualificados a preencher o questionário se caso fossem o principal responsável pelo marketing naquele shopping.

Assim, os construtos apresentados nesses blocos foram medidos usando a escala tipo *likert* de 7 pontos, que exige que o entrevistado apresente um grau de concordância ou discordância (MALHOTRA, 2012), onde o respondente que opta pela opção 1 discorda totalmente e, ao escolher a opção 7, concorda totalmente com a

afirmação da qual a opção se refere. Seguindo ainda as considerações de Malhotra (2012), considerou-se a escala de sete pontos possibilita a obtenção de um grau de concordância ou discordância e também delimita um ponto neutro para resposta.

Escolhida a escala para mensuração dos construtos, é necessário promover a validação do questionário. Isso foi feito levando em consideração o delineamento de Malhotra (2011), que propõe a validação do questionário a partir dos seguintes passos: tradução direta, revisão, tradução reversa, validação com especialistas acadêmicos e validação com especialistas do setor.

Primeiramente, a tradução das escalas foi feita pelo próprio autor. O apoio de acadêmicos para a realização dessa tradução também foi considerado, para garantir o alinhamento da tradução. Em seguida, acadêmicos especialistas foram consultados a fim de revisar a tradução realizada. Após, foi realizada uma tradução reversa por um especialista fluente na língua inglesa para garantir que o sentido das questões tenha sido mantido. Também foi solicitado a gestores a resposta do instrumento após a tradução, a fim de verificar quaisquer dificuldades nas respostas, obtendo então a versão final do instrumento da pesquisa.

Os tópicos a seguir apresentam como a validação com acadêmicos e especialistas da área foi desenvolvida.

#### 3.6.1.1 Viés de método comum (*Common method bias*)

Este estudo buscou verificar o viés do método no instrumento utilizado para a captação das respostas. Assim, utilizou-se o viés do método comum (*common method bias*).

Por ser um único instrumento para a coleta de dados e um único respondente para fornecer todas as informações necessárias, fez-se importante desenvolver algumas ações que minimizem o viés das respostas (PODSAKOFF *et al.*, 2003). Essa é uma alternativa empregada por pesquisadores que também usam o mesmo método ou utilizam as mesmas pessoas para avaliarem todos os construtos de um modelo.

Assim, este estudo buscou randomizar os construtos de forma aleatória a fim de diminuir a possibilidade do desenvolvimento de teorias implícitas dos respondentes sobre as variáveis em análise (PODSAKOFF *et al.*, 2003). Da mesma forma, blocos de perguntas também foram criados para esse fim.

Além disso, também assegurou-se de informar ao respondente sobre o anonimato de suas respostas, a fim de garantir que todas as marcações fossem feitas de forma verdadeira e sincera sobre as variáveis em análise (PODSAKOFF *et al.*, 2003).

No questionário ainda foram utilizados rótulos verbais nas extremidades das escalas a fim de melhorar a visualização e diminuir a complexidade das respostas (MALHOTRA, 2012). Da mesma forma, evitou-se o uso de palavras repetidas no início e final das frases, para que o respondente lesse a questão com atenção para o seu melhor entendimento (PODSAKOFF *et al.*, 2003).

Como visto anteriormente, no Bloco 3 do questionário foi utilizada uma questão retrospectiva aberta, onde o respondente informava qual a última estratégia de marketing que implementou. Com essa questão aberta, o respondente foca suas respostas nas questões seguintes (PODSAKOFF *et al.*, 2003).

A melhoria das escalas também é uma alternativa para diminuir o viés do método quando, por meio da validação de acadêmicos e especialistas, realiza-se a adaptação das escalas para o melhor entendimento do contexto consultado. Essa validação tem como objetivo diminuir a complexidade do entendimento, por meio da tradução de termos técnicos, jargões acadêmicos e frases abstratas.

Os subtópicos a seguir detalham as adaptações realizadas nos itens do questionário.

### 3.6.1.2 Validação do instrumento de coleta de dados

#### a) Tradução reversa da escala

Para que os itens estivessem adequados ao contexto pesquisado, foi necessária a realização da tradução reversa das escalas. Por se tratar de escalas desenvolvidas em língua e contextos estrangeiros, é necessário a adaptação da linguagem à realidade da população e do contexto pesquisado.

A tradução reversa geralmente é realizada em pesquisas de marketing a fim de garantir que o conteúdo tenha o mesmo significado do conteúdo original (TERLUTTER; DIEHL; MUELLER, 2010).

Para alcançar esse objetivo, inicialmente o próprio autor desse trabalho traduziu as escalas da sua linguagem original (inglês) para a linguagem do contexto

no qual a pesquisa seria realizada (português). Em seguida, solicitou-se a um estudante de doutorado (proficiente na língua inglesa, mas nativo na língua portuguesa) que traduzisse novamente a escala para o inglês, a fim de verificar a similaridade com a escala original. Da mesma forma, para assegurar a confiabilidade e a qualidade da tradução, solicitou-se a um segundo doutorando proficiente na língua inglesa e nativo na língua portuguesa que realizasse a tradução reversa, deixando a escala na língua do contexto no qual a pesquisa seria realizada (português).

Além disso, para verificar a qualidade das traduções, foi realizada a análise de plágio por meio do um software de detecção de plágio, o CopySpider® v. 1.3.8. Para isso, confrontou-se as escalas originais, retiradas dos estudos seminais, com a tradução reversa realizada pelo primeiro estudante de doutorado proficiente na língua inglesa. O software verificou uma similaridade de 22,76%, com 135 termos em comum.

Da mesma forma, o procedimento foi realizado para as escalas traduzidas para o português, confrontando-se a escala traduzida pelo autor desse estudo e a escala traduzida pelo segundo estudante de doutorado proficiente na língua inglesa. O relatório dessa análise demonstrou uma similaridade de 26,15%, com 153 termos em comum.

Após esses resultados, contactou-se diversos pontos de similaridade como mostra os Anexos 2 e 3, constatando-se que não houve prejuízo ao significado das escalas, mostrando que as traduções reversas foram feitas de forma efetiva.

O Anexo 1 mostra as traduções realizadas que, após a análise, assegurou-se que o conteúdo dos itens ainda mensurava o que se propunha medir. Os anexos 2 e 3 demonstram os relatórios de plágio realizado pelo software CopySpider® v. 1.3.8.

Assim, após a etapa de tradução reversa, passou-se então para a realização da validação com acadêmicos especialistas na área de marketing e com especialistas que atuam como profissionais de marketing no mercado.

#### b) Validação com especialistas acadêmicos

A fim de validar o conteúdo dos itens abordados no questionário, foi feita a validação com acadêmicos da área de marketing. O objetivo central dessa validação é verificar se o conteúdo traduzido realmente mensura o que se propõe mensurar.

Para isso, cinco especialistas acadêmicos com doutorado em marketing foram convidados a participar da validação. Por meio da análise aprofundada que cada bloco de questões, alterações eram sugeridas a fim de deixar os itens mais claros e objetivos, sem fugir do conteúdo que se propunha mensurar.

As validações foram realizadas nos dias 12, 14 e 15 de outubro de 2019.

O Anexo 4 traz a comparação das escalas originais traduzidas e as escalas usadas no instrumento oficial após a validação dos especialistas acadêmicos e dos especialistas de mercado.

É válido ressaltar que a sugestão mais expressiva dos acadêmicos foi a sugestão de separar um item em duas perguntas pois, segundo eles, a pergunta tinha duas informações distintas, que poderiam confundir o respondente no momento de preencher o questionário. Assim, o item “Tive um entendimento claro dos meus objetivos pessoais nesta atividade e estava determinado a cumpri-los” se transformou em dois indicadores, sendo eles “Tive um entendimento claro dos meus objetivos pessoais nesta atividade” e “Estava determinado a cumprir os meus objetivos nesta atividade”. Logo, a dimensão de Compromisso com o papel passou a ter 7 indicadores.

#### c) Validação com especialistas do mercado

Após a validação com os acadêmicos especialistas, também foi desenvolvida uma revisão com especialistas de mercado que possuem a mesma qualificação dos respondentes do questionário. Essa revisão é importante pois permite a realização de ajustes no instrumento em relação aos indicadores e a linguagem, a fim de evitar quaisquer dificuldades no momento de preenchimento dos respondentes. Além disso, verificou-se também nessa fase o tempo em que cada especialista de mercado demandava para preencher todo o questionário, a fim de transmitir essa informação aos demais respondentes.

Assim, duas especialistas de mercado que atuam como tomadores de decisão no departamento de marketing de shoppings centers foram convidadas a participar da validação do questionário já ajustado, após a validação com acadêmicos especialistas.

As funções que ocupam correspondem a coordenadora de marketing e gerente de marketing, respectivamente, em shoppings situados na cidade de Curitiba – PR. A primeira especialista atua na coordenação do shopping há quatro anos e sete

meses. A segunda especialista de mercado atua com a gerência de marketing há dois anos e sete meses. O tempo de experiência demonstra a capacidade das especialistas em contribuir com a validação do conteúdo do questionário.

O Anexo 4 trás a comparação das escalas originais traduzidas e as escalas usadas no instrumento oficial após a validação dos especialistas acadêmicos e dos especialistas de mercado.

### 3.6.2 Pré-teste

O pré-teste também foi realizado no intuito de verificar a validade do instrumento e a normalidade das informações a serem obtidas. Assim, a versão validada do questionário após os ajustes sugeridos na etapa de validação foi considerada a partir da aplicação em uma pequena amostra.

A estratégia de coleta dos dados do pré-teste foi a mesma do restante da pesquisa onde, por meio de entrevistas de telefone (mais detalhes na seção 3.7.3) 40 respondentes preencheram o questionário.

Assim, foi possível verificar que as respostas não fugiam da normalidade esperada e que o tempo de preenchimento do questionário era, em média, de dez minutos. Da mesma forma, os pesquisadores contratados para a realização da coleta de dados não relataram nenhum problema na compreensão dos itens.

Decidiu-se então manter o instrumento de coleta da mesma forma para o andamento da pesquisa.

Portanto, a próxima seção detalha a técnica utilizada para a coleta dos dados.

### 3.6.3 Técnica de coleta de dados

A etapa de coleta de dados contou com o uso de um instrumento (questionário) estruturado. Ao considerar o questionário de questões estruturadas para a realização da pesquisa, torna-se simplificado os momentos de tabulação e análise. Além disso, o questionário com questões fechadas permite com que o respondente auto administre o instrumento, através do seu conhecimento e motivação para completa-los sozinho (HAIR JR. *et al.*, 2005).

No entanto, a técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista por telefone assistida por computador (CATI), que é a abordagem que permite a obtenção de

respostas de forma rápida e que também comporta o acesso a respondentes geograficamente mais dispersos (HAIR JR. *et al.*, 2005). Para isso, usou-se como ferramenta de coleta de dados o Qualtrics que é um software que possibilita a realização de pesquisas sofisticadas, além de organizar a pesquisa da maneira mais adequada para alcançar os objetivos propostos. Da mesma forma, o Qualtrics fornece uma tabulação completa no formato Excel que facilita a análise dos dados. Para cada pesquisa, o link do questionário ([https://ufprbs.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_afxY7Qo3Wmnqvel](https://ufprbs.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_afxY7Qo3Wmnqvel)) era utilizado pelos pesquisadores. Assim, tanto para o pré-teste quanto para todo o restante da coleta de dados utilizou-se essa mesma técnica e a mesma ferramenta.

Além disso, o CEPA – Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) deu o suporte necessário para a coleta de dados. Com vários anos trabalhando com o apoio da coleta de dados de estudos acadêmicos, o CEPA possui uma larga experiência na técnica CATI. O primeiro contato com o CEPA ocorreu no dia 19 de agosto de 2019, quando explicou-se a finalidade da pesquisa para o alinhamento entre os objetivos de ambas as partes. Em seguida, após as etapas de validação com especialistas acadêmicos e de mercado, um contato de vídeo foi feito com os responsáveis pelo contato a fim de sanar possíveis dificuldades e fornecer maiores esclarecimentos para o procedimento de coleta de dados. Nesse momento informou-se aos pesquisadores para que estimulassem o preenchimento completo do questionário informando que um *feedback* da pesquisa seria enviado após a obtenção dos resultados finais.

Por fim, disponibilizou-se então o *mailing* com os contatos telefônicos, localização e e-mail para que o contato pudesse ser realizado, disponível no censo desenvolvido pela ABRASCE no ano de 2018. Definiu-se então que a tentativa de contato deveria ser feita em todas as organizações do *mailing*, a fim de obter o maior número de respostas para que a amostra pudesse representar a população.

Dessa forma, dois entrevistadores foram alocados para dar suporte a essa coleta de dados e utilizaram o computador para o preenchimento do questionário online e um *headset* para a comunicação com o respondente (MALHOTRA; BIRKS, 2007). Por meio dessa técnica, contactou-se então o principal responsável pelas atividades de marketing de cada shopping associado a ABRASCE. Isso se alinha com o que foi proposto por Krush *et al.* (2013), ao buscar o responde mais preparado para

responder a pesquisa, evitando assim o viés do método comum (*Common method bias*)

A coleta de dados aconteceu entre os dias 29 de outubro e 14 de novembro de 2019. Os custos referentes a contratação do CEPA para a coleta de dados foram de inteira responsabilidade do autor desse trabalho.

Essa técnica de coleta de dados possui vantagens a serem destacadas, uma vez que permite com que o formato das questões do questionário seja mais flexível, além de promover um maior comprometimento do responde com o completo preenchimento do instrumento. Da mesma forma, com essa técnica, a obtenção dos dados da pesquisa é mais veloz e o custo é relativamente baixo (MALHOTRA; BIRKS, 2007).

A coleta de dados finalizou com 150 questionários respondidos, o que representa uma taxa de resposta de 26,64% em 17 dias de coleta de dados.

Assim, após detalhados os procedimentos para obtenção dos dados, passa-se para o detalhamento da técnica de análise das informações coletadas.

### 3.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta e processamento dos dados finais, é possível considerar então os procedimentos para análise dos dados.

Ao considerar que o instrumento capturava respostas em formato de escala tipo *likert*, a análise dos dados foi feita de forma quantitativa. Para o teste de hipóteses, utilizou-se da técnica de equações estruturais, uma vez que buscou-se verificar a simultaneidade das relações entre variáveis em um mesmo modelo teórico (HAIR *et al.*, 2014).

Para isso, o software SmartPLS 3 foi considerado para a utilização do cálculo de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM*). Esse método maximiza a explicação da variação da variável dependente seja por meio dos seus preditores minimizando as variáveis residuais (erros) (HAIR *et al.*, 2014). Também permite que seja comprovada a influência da cultura organizacional (através da OM) e do comprometimento do gestor na efetividade da implementação de uma estratégia de marketing.

Além do teste de hipóteses, a atenção ainda foi direcionada para a análise descritiva dos dados utilizando o software Excel.

As seções a seguir detalham os procedimentos para a análise e purificação da base dados, verificação da distribuição dos dados obtidos e da qualidade do modelo de mensuração.

### 3.7.1 Análise e purificação da base de dados

Após a fase de coleta dos dados, é importante desenvolver a purificação e análise dos dados.

É necessário buscar os *missing values*, que são os questionários que não tiveram o completo preenchimento, impossibilitando o teste de todas as hipóteses da pesquisa. Como a coleta de dados foi conduzida pela CEPA, os questionários com valores faltantes já foram descartados pelos próprios responsáveis pela coleta, já que os respondentes só iniciaram a pesquisa e não disponibilizaram a terminar o preenchimento. Portanto, nenhum indicador foi removido da base final por possuir *missing values*.

Além disso, assim como recomendado por Hair *et al.* (2014), é importante verificar as respostas padronizadas, onde o respondente preenche o questionário de forma alinhada em todas as respostas. Segundo Field (2009) esses casos atípicos podem causar tendenciosidades, distorcendo a média e inflacionando o desvio padrão.

Assim, o teste da “Distância de Mahalanobis” ( $D^2$ ) foi considerado para a verificação dos *outliers*. Esse teste é “uma medida de distância, em um espaço multidimensional, de cada observação em relação ao centro médio das observações e nos dá uma medida comum de centralidade multidimensional (...)” (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 72). Inicialmente buscou-se verificar os *outliers* por meio dos gráficos de dispersão de cada indicador, avaliando o comportamento dos dados obtidos. No entanto, percebe-se que essa análise pode ser falha e imprecisa, retirando casos que são importantes para representar a amostra (GIROLDO, 2008).

Portanto, o teste oficial para verificar a presença de *outliers* foi o da “Distância de Mahalanobis” por ser sensível a presença de casos extremos em um grupo de dados, realizado no software IBM® SPSS® v.25. Assim, o ponto considerado para a retirada dos *outliers* foi o recomendado por Hair *et al.* (2005) que afirmam que valores da “Distância de Mahalanobis” devem ser conservadores, se enquadrando no intervalo entre 0,005 e 0,001. Para a realização do teste, uma regressão linear foi

desenvolvida com todas as variáveis que compõem os construtos do modelo proposto, escolhendo aleatoriamente uma variável como dependente. Assim, uma nova variável foi salva com os valores de  $D^2$ . Em seguida, foi calculada a probabilidade cumulativa de uma distribuição chi-quadrado para cada um dos casos comparando com o valor de referência mencionado anteriormente (0,005 e 0,001).

Dessa forma, constatou-se que os casos 57 e 58 foram identificados como possíveis *outliers*, apresentando a “Distância de Mahalanobis” de 0,001. Após a análise dos casos, não foi possível encontrar nenhum aspecto que explica o caso como algo extraordinário (HAIR *et al.*, 2014), ou seja, justificado por alguma variável de análise (características do gestor e/ou da organização). Assim, optou-se pela retirada dos dois *outliers*, resultando em uma amostra de 148 casos ( $n = 148$ ).

Em seguida, realizou-se o teste de normalidade, no qual verifica se todos os indicadores possuem valor  $p < 0,05$  (ou seja, significância inferiores a 5%), constatando então que os dados são não-normais (FIELD, 2009). Assim, os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* verificaram que os dados são não-normais, ao mostrar que a hipótese nula ( $p < 0,05$ ) foi rejeitada.

Também foram consideradas as informações de curtose e assimetria dos indicadores que compõem os construtos. Segundo Hair *et al.* (2014), os resultados de assimetria e curtose são satisfatórios quando estão no intervalo de -1 a + 1. No entanto, a análise realizada no software estatístico IBM® SPSS® v.25 indicou que alguns indicadores não se encaixavam nesse intervalo. Embora, para a análise com o método PLS-SEM esses indicadores não são considerados, não sendo considerados como problemas para o teste do modelo.

Dessa forma, após a purificação dos dados, as estatísticas descritivas foram realizadas como forma de entender o comportamento das variáveis (valores mínimo e máximo de cada indicador, a média, o desvio padrão, o coeficiente de dispersão, assimetria, curtose e teste de Shapiro -Wilk).

### 3.7.2 Análise descritiva dos dados

Após a limpeza da base de dados, faz-se necessária a análise descritiva dos indicadores.

Para isso, as medidas consideradas para a análise descritiva dos indicadores foram: valores mínimo e máximo de cada indicador, a média, o desvio padrão, o

coeficiente de dispersão, assimetria, curtose e teste de Shapiro –Wilk. Os valores máximo e mínimo demonstram os intervalos em que as respostas se alocaram. A média mostra o cálculo da concentração de todas as respostas obtidas na amostra em questão. O desvio padrão fornece a informação sobre a dispersão das respostas em relação à média obtida, onde os valores podem variar para mais ou para menos em relação ao ponto médio (FREUND, 2006). O coeficiente de dispersão revela a porcentagem em que o desvio padrão é disperso em relação à média amostral (FREUND, 2006). Já a curtose e a assimetria a repartição igual ou desigual em relação ao ponto central da curva, demonstrando o comportamento da curva em relação a curva normal. Por fim, o teste de Shapiro –Wilk verifica a significância que demonstra a normalidade ou não dos dados.

Todos os cálculos descritivos foram realizados no software estatístico IBM® SPSS® v.25.

### 3.7.3 Análise da confiabilidade das escalas

Analisar a confiabilidade das escalas utilizadas é o mesmo que verificar o quanto a escala é consistente com o que se propõe mensurar (MALHOTRA, 2010).

Para o alcance de resultados consistentes nas escalas, a análise da confiabilidade deve possuir um nível mínimo para que seja possível diferenciar um erro sistemático de um erro randômico (HAIR JR. *et al.*, 2014). Assim, a escala sendo confiável, supõe-se que o instrumento utilizado para a coleta de dados é válido.

Assim, para medir a confiabilidade do construto, o Alfa de Cronbach é utilizado. Já para verificar a confiabilidade dos indicadores que compõem o construto, a confiabilidade composta é a mais adequada. O Alfa de Cronbach é sensível ao número de itens que compõe um construto e pode subestimar, por esse motivo, a confiabilidade da consistência interna. Já a confiabilidade composta leva em conta o carregamento de cada item e o quanto contribui para o construto (HAIR JR. *et al.*, 2014).

Para garantir a confiabilidade do construto, tanto o Alfa de Cronbach quanto a confiabilidade composta devem apresentar coeficientes igual ou acima do valor adequado de 0.7 (HAIR JR. *et al.*, 2014).

A análise do Alfa de Cronbach e da confiabilidade composta foi realizada no software estatístico SmartPLS 3® que também foi utilizado para verificar a validade do modelo de mensuração e para o teste de hipóteses.

#### 3.7.4 Validade do modelo de mensuração

A literatura de onde os construtos em análise do modelo proposto foram retirados sugere que todos devem ser avaliados de forma reflexiva. Assim, assume-se que a direção da causalidade deve seguir do construto para seus indicadores.

De tal modo, para a análise da qualidade de um modelo com variáveis reflexivas, avalia-se a sua consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante.

A validade convergente é definida como “a extensão que uma medida se relaciona positivamente com medidas alternativas do mesmo construto” (HAIR JR. *et al.*, 2014, p. 102). Ela é mensurada a partir dos coeficientes de AVE (*average variance extracted*) e dos carregamentos dos indicadores (confiabilidade dos indicadores, dadas por meio dos *outer loadings*).

Assim, o carregamento dos indicadores (*outer loadings*) determina o quanto aquela variável contribui para a mensuração do construto como um todo. Segundo Hair *et al.* (2014), os valores devem ser superiores a 0,708 para que o seu quadrado mostre o quanto da variância de um item é explicada pelo construto ao qual está ligada, o que deve ser de pelo menos 50%. Alguns indicadores da escala de OM e OE não se comportaram da forma esperada. No entanto, após verificar a possível retirada dos itens, percebeu-se que o AVE diminuía, o que demonstra que o indicador ainda é importante para a explicação do construto. Ainda segundo Hair *et al.* (2014) os indicadores que apresentam os valores de *outer loadings* entre 0,4 e 0,708 devem ser analisados com cautela para que não prejudique a explicação do construto.

Já o AVE mensura o quanto da variância é explicada pelo construto latente (HAIR JR. *et al.*, 2005). Por meio da média dos quadrados do carregamento dos indicadores a AVE é obtida e deve alcançar pelo menos um coeficiente de 0,5, o que significa que a comunalidade entre os itens é de pelo menos 50%. Todos os construtos analisados apresentaram valores superiores a 0,5.

Para o teste da validade discriminante, considerou-se o que foi proposto por Fornell e Larcker (1981). A validade discriminante por esse método verifica se os

valores diagonais são maiores que qualquer outra correlação, o que indica a existência de validade discriminante (HAIR JR. *et al.*, 2014).

No entanto, na realização desse teste, foi encontrado um problema na validade discriminante do construto de OM, uma vez que seu carregamento (correlação) era maior na relação com outras variáveis. Esse resultado pode ser consequência da limitação encontrada na ferramenta utilizada para análise, o Smart PLS 3®, que faz a correlação de todos os itens de todos os construtos, fazendo com que a correlação fique significativa. Assim, com esse método de análise, os indicadores de OM passam a se comportar de forma individual, correlacionando com todas as outras variáveis dos demais construtos. Em busca de sanar essa limitação do método de análise e a fim de solucionar o problema de validade discriminante da OM, utilizou-se um outro modelo que agrupa os itens nas suas respectivas dimensões, a fim de evitar com que eles carreguem excessivamente com outros construtos. Logo, essa alternativa de análise evita com que todos os itens dos construtos utilizados no modelo se correlacionem, fazendo com que a análise fique restrita as dimensões e ao construto como um todo.

Assim, após o desenvolvimento das etapas de purificação e a apresentação das técnicas de análise estatísticas dos dados, o próximo passo é detalhar quais as técnicas utilizadas para o teste do modelo e das hipóteses propostas.

### 3.7.5 Modelo estrutural e teste de hipóteses

O método utilizado para o teste do modelo estrutural e o exame das hipóteses é o PLS-SEM. Esse método foca na análise dos precedentes como os responsáveis para explicar a variância da variável dependente (HAIR JR. *et al.*, 2014).

Para essa técnica, o cálculo leva em conta a pontuação dos construtos, definidos como *scores*. Esses *scores* são obtidos através da combinação linear dos indicadores e não desconsidera o erro gerado pelos dados. Entretanto, o método PLS-SEM minimiza o erro quando o número de observações é significativo para a quantidade de construtos inseridos no modelo (HAIR JR. *et al.*, 2014).

Dessa forma, o primeiro passo para o teste do modelo estrutural é a análise da colinearidade que verifica, por meio de uma regressão múltipla, se os *scores* dos indicadores das variáveis independentes são problemáticos. Esse teste é realizado no software SPSS 25®, verificando o VIF (*variance inflation factor*) e a TOL (tolerância).

A TOL representa a quantidade de variância de uma variável que não é explicada por outra variável no mesmo bloco (HAIR JR. *et al.*, 2014). O VIF é calculado usando  $1/TOL$ . Os valores esperados para TOL eram acima de 0,2 e para o VIF eram abaixo de 5 (indicando ausência do problema de colinearidade).

Em seguida, o procedimento não paramétrico de reamostragem (*bootstrapping*) foi realizado para o teste de hipóteses, verificando a significância dos caminhos que estabelecem a relação entre os construtos. O nível de significância buscado nesse trabalho foi de 0,05, onde esperava-se que os caminhos propostos nas relações entre os construtos fossem significantes a  $t = 1,96$  (HAIR JR. *et al.*, 2014).

Para o teste da mediação, considerou-se os pontos colocados por Baron e Kenny (1986), que afirmam que existe a mediação quando:

- Há significância no caminho entre a variável independente e a variável mediadora;
- Existe significância no caminho entre a variável mediadora e a variável dependente;
- Quando os dois caminhos de mediação fazem com que a relação entre a variável independente e a dependente deixa de existir.

Dessa forma, quando o terceiro ponto não é satisfeito, mas a força e significância da relação entre a variável independente e a variável dependente diminuem quando inserida a variável mediadora com suas duas relações, diz-se que existe mediação parcial. Baron e Kenny (1986) afirmam que, nessa situação, a variável possui um papel mediador na relação principal, mas não é uma condição necessária para a ocorrência do efeito.

Assim, como sugerido por Hair Jr, *et al.* (2014), para calcular o efeito indireto da variável independente na variável dependente multiplicou-se o valor do coeficiente de caminho entre a variável independente e a variável mediadora pelo coeficiente de caminho entre a variável mediadora e a variável dependente (HAIR JR. *et al.*, 2014).

Da mesma forma, para que o VAF (*variance accounted for*) fosse calculado, dividiu-se o efeito indireto pelo efeito total. Como resultado, obtém-se a porcentagem do efeito indireto em relação ao efeito total. Para que uma mediação seja significativa, ou seja, para que haja a existência de mediação, é necessário que o coeficiente VAF esteja entre 20% e 80%. Valores abaixo de 20% indicam a inexistência de mediação, enquanto valores acima de 80% caracterizam uma mediação completa.

Para verificar se o efeito de mediação era significativo, mais um *bootstrapping* foi realizado considerando 5000 interações. Assim, por meio da estatística *t* descobriu-se se o valor alcançado era significativo.

Após o teste da mediação, avaliou-se também o  $R^2$  que mostra a precisão preditiva do modelo estrutural (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Esse cálculo explica qual é o grau em que a variável dependente é explicada pelo modelo proposto. Os valores sugeridos por Hair Jr *et al.* (2014) para o  $R^2$  são de 0,75 como um valor substancial, 0,5 para valores moderados e 0,25 para coeficientes fracos.

O próximo passo foi verificar o tamanho do efeito, dado pelo  $f^2$ . O  $f^2$  é a mudança no  $R^2$  quando um construto exógeno é omitido do modelo. Com esse cálculo, avalia-se a importância de cada construto exógeno para a explicação de variáveis endógenas. Para a realização desse teste, inicialmente roda-se o modelo completo, com o  $R^2$  incluído, para depois retirar o construto cujo tamanho do efeito está sendo medido.

Nesse estudo, considerou-se a efetividade da implementação da estratégia de marketing como o único construto que possui mais de um antecedente ligado a ele, sendo o  $f^2$  calculado em relação aos seus antecedentes. Os valores de referência para o  $f^2$  são 0,02 (baixo efeito), 0,15 (médio efeito) e 0,35 (grande efeito) (HAIR JR. *et al.*, 2014).

Assim, após exploradas as técnicas para análise dos dados e testes das hipóteses do modelo estrutural desenvolvido para este trabalho, passa-se agora para os resultados alcançados, começando pelo detalhamento do contexto pesquisado.

#### 4 CONTEXTO – SETOR DE SHOPPING CENTER

O setor de shopping center foi o escolhido para análise devido a sua necessidade constante de dar foco às estratégias de marketing, uma vez que está sempre em busca de tornar seus produtos e serviços atrativos para os consumidores.

Assim, alcançar a efetividade das estratégias de marketing torna-se um objetivo central para esse segmento, uma vez que vem perdendo espaço para o comércio online (FARAH; RAMADAN, 2017). Dessa forma, compreender os aspectos que impulsionam o desempenho desses centros comerciais torna-se prioridade (TOKOSH, 2018).

A Associação Brasileira de Shopping Center – ABRASCE – caracteriza um shopping center como os empreendimentos com Área Bruta Locável (ABL) superior a 5 mil m<sup>2</sup>, formados por diversas unidades comerciais com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual. O Conselho Internacional de Shopping Centers (ICSC) define shopping centers como locais planejados com estacionamento, lojas âncoras e 50 ou mais lojas menores (ICSC, 2017). Para este estudo, a definição e as classificações feitas pela ABRASCE é a considerada, uma vez que o contexto brasileiro é o escolhido para o teste das hipóteses.

De acordo com dados do censo elaborado pela Associação, o setor alcançou um faturamento de quase 179 bilhões de reais em vendas no ano de 2018, obtendo um faturamento 6,5% maior do que o ano anterior. Assim, em 2018 o fluxo mensal de visitantes chegou a 490 milhões de visitas, conseguindo um aumento de 5,6% em relação ao ano de 2017.

A Tabela 1 mostra o faturamento regional dos shoppings centers associados a ABRASCE, sendo a amostra considerada para este estudo.

TABELA 1 - FATURAMENTO POR REGIÃO

REGIÃO	FATURAMENTO (R\$ x 1000)	%
Centro-Oeste	14.491.528.191	8%
Nordeste	32.162.558.682	18%
Norte	7.819.803.110	4%
Sudeste	102.366.991.209	58%
Sul	21.880.330.764	12%
<b>TOTAL</b>	<b>178.721.211.956</b>	<b>100%</b>

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

A Tabela 1 mostra que o faturamento do setor foi de R\$178,7 bilhões de reais no ano de 2018, sendo que as regiões sudeste e nordeste representam três quartos do faturamento total do país. Grande parte da receita (72,4%) é resultados dos aluguéis das áreas comerciais, seguido por serviços de estacionamento (13,9%), merchandising (5,4%), serviços diversos (4,3%) e cessão e transferências (4%). Assim, os números apresentados demonstram a importância de considerar esse setor como foco de análise, uma vez que contribui de forma significativa para o desenvolvimento da economia do país.

O setor conta com 563 shoppings em operação associados a ABRASCE. De acordo com o censo realizado anualmente, houve uma diminuição do número total de empreendimentos no Brasil (saindo de 571 para 563). Segundo a associação, isso se deu pelo fato de alguns empreendimentos terem mudado o mix de lojas, o que os retirou da classificação adotada pela associação. Ainda assim, o índice de ABL ficou 4,8% maior com relação ao ano anterior (2017), o que evidencia que o setor está em constante evolução.

A Tabelas 2 mostra a distribuição dos empreendimentos no país, classificando os números regionais e estaduais, através do número total de shoppings, a ABL por metro quadrado e a ABL por metro quadrado para cada 100 habitantes.

TABELA 2 - PORTE DOS SHOPPINGS POR ESTADO

<b>ESTADO</b>	<b>Nº SHOPPINGS</b>	<b>ABL (m<sup>2</sup>)</b>	<b>ABL (100 habitantes – m<sup>2</sup>)</b>
<b>SUDESTE</b>	<b>289</b>	<b>8.474.099</b>	<b>9,7</b>
<b>São Paulo</b>	175	5.350.770	11,7
<b>Minas Gerais</b>	42	1.141.721	5,4
<b>Rio de Janeiro</b>	63	1.696.944	9,9
<b>Espírito Santo</b>	9	284.664	7,2
<b>NORDESTE</b>	<b>93</b>	<b>2.814.577</b>	<b>5</b>
<b>Bahia</b>	22	581.812	3,9
<b>Pernambuco</b>	18	632.506	6,7
<b>Ceará</b>	17	512.699	5,6
<b>Maranhão</b>	11	273.513	3,9
<b>Paraíba</b>	5	214.411	5,4
<b>Rio Grande do Norte</b>	7	169.033	4,9
<b>Alagoas</b>	4	150.482	4,5
<b>Piauí</b>	5	134.227	4,1
<b>Sergipe</b>	4	145.893	6,4
<b>SUL</b>	<b>97</b>	<b>2.146.810</b>	<b>7,2</b>

<b>Rio Grande do Sul</b>	38	856.320	7,6
<b>Paraná</b>	35	714.386	6,3
<b>Santa Catarina</b>	24	576.103	8,1
<b>CENTRO-OESTE</b>	<b>57</b>	<b>1.310.253</b>	<b>8,1</b>
<b>Goiás</b>	28	598.053	8,6
<b>Mato Grosso</b>	6	144.184	4,2
<b>Distrito Federal</b>	20	415.256	14
<b>Mato Grosso do Sul</b>	5	152.760	5,6
<b>NORTE</b>	<b>27</b>	<b>836.866</b>	<b>4,6</b>
<b>Pará</b>	8	242.137	2,8
<b>Amazonas</b>	12	370.426	9,1
<b>Rondônia</b>	1	43.600	2,5
<b>Tocantins</b>	2	46.531	3
<b>Acre</b>	1	28.195	3,2
<b>Amapá</b>	2	50.133	6
<b>Roraima</b>	2	55.844	9,7
<b>BRASIL</b>	<b>563</b>	<b>836.866</b>	<b>4,6</b>

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

A partir dos dados apresentados pela Tabela 2, é possível inferir que a região com o maior número de empreendimentos e área bruta locável é a região sudeste. No entanto, é válido destacar que a região centro-oeste e sul possuem em média, uma área bruta locável considerável para cada 100 habitantes, ao comparar com o número inferior de empreendimentos que possuem em relação com a região sudeste.

É válido ressaltar que para determinar o porte da empresa, a associação leva em conta a área bruta locável em metros quadrados e o empreendimento pode ser caracterizado como pequeno, médio, regional e mega. Para ser caracterizado como pequeno, a ABL deve ser de até 19.999m<sup>2</sup>; como médio, a ABL deve ser de 20.000m<sup>2</sup> até 29.999m<sup>2</sup>; o regional deve ter a ABL de 30.000m<sup>2</sup> a 59.999m<sup>2</sup>; e mega, a ABL deve ser acima de 60.000m<sup>2</sup>. A Tabela 3 categoriza os empreendimentos de acordo com o porte, divididos pelas regiões do Brasil.

TABELA 3 - PORTE POR REGIÃO

<b>PORTE</b>	<b>Brasil</b>	<b>Centro-oeste</b>	<b>Nordeste</b>	<b>Norte</b>	<b>Sudeste</b>	<b>Sul</b>
<b>Pequeno</b>	36%	41%	37%	23%	36%	39%
<b>Médio</b>	25%	30%	25%	23%	21%	33%
<b>Regional</b>	33%	26%	28%	55%	36%	24%
<b>Mega</b>	6%	3%	10%	-	7%	4%

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

A Tabela 3 mostra que a região Centro-Oeste, Nordeste e Sul são atendidas, em sua grande maioria, por shoppings de pequeno porte. Já o Sudeste tem um equilíbrio entre shoppings de pequeno porte e regionais, ambos com 36% dos 286 shoppings da região. No entanto, na região Norte há um domínio dos shoppings regionais, que são aqueles que buscam capturar uma grande parcela do mercado. Ao considerar os números de todo o país, percebe-se que há um domínio dos shoppings de pequeno porte.

O censo realizado pela ABRASCE também captura a localização desses empreendimentos, verificando se estão situados em capitais ou em outras cidades. Assim, no ano de 2018, 45% dessas empresas estavam localizadas em capitais e os outros 55% em outras cidades. Ao verificar a porcentagem das capitais, percebe-se que há um domínio dos shoppings de porte regional, representado por 38%. Já nas outras cidades, 41% dos estabelecimentos são de pequeno porte.

A mão de obra gerada pelos estabelecimentos do setor de shopping center também possui números representativos. Segundo os dados do censo da ABRASCE, o setor gerou em 2018 um total de 1.085.040 empregos, divididos em colaboradores da administração, lojas (praça de alimentação, lojas e lazer) e outros (manutenção, limpeza, estacionamento, jardinagem, etc). A região Sudeste é a responsável pelo maior número de empregos, com um total de 608.198 funcionários no ano de 2018. De 2017 para 2018, a taxa de empregabilidade do setor teve um aumento de 5,4%

Assim, percebe-se que o setor possui números representativos no contexto brasileiro. Dessa forma, no ano de 2019, a ABRASCE informa que 15 shoppings foram inaugurados, sendo 6 deles na região Sudeste (4 em São Paulo, 1 em Minas Gerais e 1 no Rio de Janeiro), 4 na região Nordeste (1 na Paraíba, 1 em Sergipe, 1 no Ceará e outro na Bahia), 2 na região Centro-Oeste (1 no Mato Grosso do Sul e um outro em Goiás), 2 na região Sul (Paraná) e 1 na região Norte (Pará).

#### 4.1 A ESTRATÉGIA DE MARKETING EM SHOPPING CENTERS

A intensidade competitiva presente no contexto de shopping center faz com que esses centros comerciais manifestem a necessidade de focar nas atividades de marketing a fim de atrair o seu público-alvo. Assim como afirmado por Day (1992), as estratégias de marketing são responsáveis pela interação da empresa com o mercado onde, através de atividades frequentes, uma organização age de forma proativa com

o público-alvo e concorrentes a fim de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. Logo, o contexto explorado precisa de investimentos constantes de recursos nas atividades de marketing.

No entanto, o contexto de shoppings vem enfrentando um desafio no seu objetivo central, que é a atração de clientes. Devido a crescente ampliação dos mercados online (FARAH; RAMADAN, 2017), atrair consumidores torna-se uma tarefa cada vez mais complexa para esse tipo de estabelecimento de varejo. Para confirmar isso, estudos recentes têm surgido buscando explorar a discussão sobre o que constitui um shopping morto, dando a atenção para os fatores que motivam essa mortalidade (TOKOSH, 2018). Dessa forma, entender o que impulsiona o sucesso desses centros comerciais é mais importante agora do que nunca (TOKOSH, 2018).

É onde surge então o papel das estratégias de marketing nos shoppings centers, na atração de clientes. Assim como afirmado anteriormente, as estratégias de marketing são responsáveis pela interação entre a empresa e o ambiente (DAY, 1992), e é válido ressaltar que a formulação e implementação dessas estratégias devem ter como foco a criação e a entrega de valor ao público-alvo (WEBSTER, 1992).

No entanto, a literatura de marketing não tem contribuído para o contexto de shopping center, uma vez que os estudos estão concentrados na exploração do comportamento do consumidor. É possível encontrar algumas contribuições, no entanto exploram o contexto de forma qualitativa, não sendo possível a generalização dos resultados (TOALDO *et al.*, 2010; TOKOSH, 2018).

De tal modo, atrair novos e manter os atuais consumidores é um desafio constante a ser enfrentado pelo marketing, principalmente no contexto de shoppings. Esses estabelecimentos não são mais vistos somente como um centro de compras, e sim como um ambiente com atividades diversificadas que são atrativas para os consumidores e que levam a competitividade desses empreendimentos.

Logo, ampliar o conhecimento sobre o que favorece a efetividade das atividades de marketing dessas organizações se faz relevante, uma vez que existe uma limitação nas contribuições da literatura sobre o assunto.

Para isso, os tópicos a seguir apresentam os resultados alcançados a partir dos objetivos inicialmente propostos.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Com o intuito de verificar a existência de diferenças de comportamento entre shoppings com diferentes tamanhos, analisou-se estatisticamente se há diferença entre shoppings de porte pequeno, médio, regional e mega em todas as variáveis utilizadas.

Por meio do método de comparação múltipla desenvolvido no software SPSS 25 na função de modelo linear geral multivariado, realizou-se o teste chamado de teste ou procedimento de Bonferroni, onde um teste  $t$  para cada variável (item do questionário) é considerado para a comparação da média entre os grupos. Assim, analisa-se a significância tendo um valor fixo (variável de controle) como o mecanismo para verificar a significância ( $t < 0,05$ ).

Com esse teste, desenvolve-se uma comparação entre médias onde busca-se a rejeição da hipótese nula, que sugere a existência de uma diferença entre as médias nos grupos observados. Os resultados desse teste demonstraram que a maioria dos itens dos construtos utilizados não possuem o porte da organização como um controle, uma vez que os valores de  $t$  são inferiores a 0,05. No entanto, os itens PROACT\_1 (dimensão de proatividade do construto de OEI), COMPPAPEL\_3, COMPPAPEL\_4, COMPPAPEL\_7 (dimensão de compromisso com o papel do construto de comprometimento), CONSUMIDOR\_2 e CONSUMIDOR\_4 (dimensão de orientação para o consumidor do construto de OM) apresentaram significância no teste  $t$ . Para isso, a fim de descobrir como se comportam essas variáveis em relação ao porte da organização, realizou-se um teste linear geral univariado, para demonstrar como cada item que apresentou significância se comporta em relação ao teste de controle, levando em conta a comparação das médias em relação aos shoppings de pequeno porte.

TABELA 4 - TESTE DE BONFERRONI PROACT\_1

PROACT_1					
	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig. <sup>a</sup>	95% Intervalo de Confiança para Diferença <sup>a</sup>	
				Limite inferior	Limite superior
MÉDIO - De 20.000 a 29.999 m <sup>2</sup>	0,006	0,285	1,000	-0,756	0,769
REGIONAL - De 30.000 a 59.999 m <sup>2</sup>	-0,644	0,272	0,116	-1,372	0,084

MEGA - Acima de 60.000 m <sup>2</sup>	-0,075	0,317	1,000	-0,923	0,774
---------------------------------------	--------	-------	-------	--------	-------

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Os resultados apresentados pela Tabela 4 mostram que existe uma diferença entre o porte das empresas no item “Planejo os projetos com antecedência”.

TABELA 5 – TESTE DE BONFERRONI COMPPAPEL\_3

COMPPAPEL_3					
	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig. <sup>a</sup>	95% Intervalo de Confiança para Diferença <sup>a</sup>	
				Limite inferior	Limite superior
MÉDIO – De 20.000 a 29.999 m <sup>2</sup>	-0,219	0,164	1,000	-0,658	0,220
REGIONAL – De 30.000 a 59.999 m <sup>2</sup>	-0,399	0,157	0,072	-0,818	0,020
MEGA – Acima de 60.000 m <sup>2</sup>	-0,026	0,183	1,000	-0,515	0,462

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Da mesma forma, o item “Estava comprometido com meu papel na implementação dessa estratégia” apresentou significância no teste t, o que revela que também existe uma diferença nesse item ao considerar o porte como o controle dessa variável.

TABELA 6 - TESTE DE BONFERRONI COMPPAPEL\_4

COMPPAPEL_4					
	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig. <sup>b</sup>	95% Intervalo de Confiança para Diferença <sup>b</sup>	
				Limite inferior	Limite superior
MÉDIO - De 20.000 a 29.999 m <sup>2</sup>	-0,344	0,200	0,527	-0,879	0,191
REGIONAL - De 30.000 a 59.999 m <sup>2</sup>	-,589*	0,191	0,015	-1,100	-0,078
MEGA - Acima de 60.000 m <sup>2</sup>	-0,392	0,223	0,484	-0,988	0,204

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

O item “Tive um entendimento claro dos meus objetivos nessa atividade” também revela um teste t significativo, mostrando que existe diferenças nesse item em empresas de diferentes portes.

TABELA 7 - TESTE DE BONFERRONI COMPPAPEL\_7

COMPPAPEL_7					
-------------	--	--	--	--	--

	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig. <sup>a</sup>	95% Intervalo de Confiança para Diferença <sup>a</sup>	
				Limite inferior	Limite superior
MÉDIO - De 20.000 a 29.999 m <sup>2</sup>	0,063	0,188	1,000	-0,440	0,565
REGIONAL - De 30.000 a 59.999 m <sup>2</sup>	-0,368	0,179	0,254	-0,847	0,112
MEGA - Acima de 60.000 m <sup>2</sup>	0,043	0,209	1,000	-0,516	0,603

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

“Pessoalmente, me esforcei na implementação dessa estratégia” também mostrou uma diferença em shoppings de portes distintos, ao revelar um teste t significativo.

TABELA 8 - TESTE DE BONFERRONI CONSUMIDOR\_2

CONSUMIDOR_2					
	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig. <sup>b</sup>	95% Intervalo de Confiança para Diferença <sup>b</sup>	
				Limite inferior	Limite superior
MÉDIO - De 20.000 a 29.999 m <sup>2</sup>	-0,175	0,185	1,000	-0,669	0,319
REGIONAL - De 30.000 a 59.999 m <sup>2</sup>	-,505*	0,176	0,029	-0,976	-0,034
MEGA - Acima de 60.000 m <sup>2</sup>	-0,317	0,205	0,748	-0,867	0,232

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

O item “Na nossa organização, as estratégias são guiadas com o objetivo de somar valor para nossos consumidores” também mostrou significância para o teste de Bonferroni.

TABELA 9 - TESTE DE BONFERRONI CONSUMIDOR\_4

CONSUMIDOR_4					
	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig. <sup>b</sup>	95% Intervalo de Confiança para Diferença <sup>b</sup>	
				Limite inferior	Limite superior
MÉDIO - De 20.000 a 29.999 m <sup>2</sup>	-0,381	0,175	0,186	-0,850	0,087
REGIONAL - De 30.000 a 59.999 m <sup>2</sup>	-,551*	0,167	0,007	-0,998	-0,104
MEGA - Acima de 60.000 m <sup>2</sup>	-0,377	0,195	0,328	-0,899	0,144

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

O teste de Bonferroni mostrou significância para o item “Os objetivos da nossa empresa são guiados pela satisfação dos nossos consumidores”, revelando que existe diferença entre shoppings de portes distintos.

Com os resultados apresentados nas Tabelas 5, 6, 7, 8 e 9, percebe-se que a diferença entre as médias nos itens que apresentaram significância para o teste de Bonferroni está entre os shoppings de pequeno porte e os de porte regional. Assim, optou-se por transformar a variável porte em variável categórica de duas classes, onde os shoppings de pequeno e médio porte se agrupam em uma classe e os shoppings regionais em outra classe a fim de comparar as médias dos construtos analisados. Logo, considerou-se o porte como um controle no modelo, onde os dados serão apresentados na seção de resultados.

#### 4.2.1 Análise descritiva dos Shoppings

A Tabela 10 mostra a caracterização da amostra utilizada para o desenvolvimento desse estudo. Percebe-se que a região sudeste representa a maior concentração das empresas da amostra, o que está alinhado com os números da população (ABRASCE, 2018). Nessa região, o estado de São Paulo concentra o maior número de shoppings, com 25 dos 48 empreendimentos consultados. Da mesma forma, a região Norte foi a que menos contribuiu com pesquisa, uma vez que somente 6 shoppings foram examinados. A Tabela 10 traz detalhadamente os números dos estados e o somatório por região, o que totaliza os 148 shoppings da amostra.

TABELA 10 - NÚMERO TOTAL DE SHOPPINGS POR PORTE E REGIÃO

REGIÃO	ESTADO	PEQUENO	MÉDIO	REGIONAL	MEGA	TOTAL ESTADO	TOTAL REGIÃO
Sudeste	São Paulo	4	7	6	8	25	48 (8,53%)
	Rio de Janeiro	4	3	3	1	11	
	Minas Gerais	-	4	3	1	8	
	Espírito Santo	1	-	2	1	4	
Nordeste	Maranhão	2	1	1	-	4	35 (6,22%)
	Piauí	-	-	1	-	1	
	Ceará	-	-	2	1	3	
	Rio Grande do Norte	1	2	-	1	4	
	Pernambuco	1	2	1	2	6	
	Paraíba	-	-	-	-	0	
	Sergipe	-	-	-	-	2	

	Alagoas	-	1	2	-	3	
	Bahia	3	3	4	2	12	
Sul	Paraná	6	3	5	1	15	31 (5,51%)
	Santa Catarina	-	1	3	1	5	
	Rio Grande do Sul	4	2	4	1	11	
Norte	Amazonas	-	1	1	-	2	6 (1,07%)
	Roraima	-	-	-	-	0	
	Amapá	-	-	1	-	1	
	Pará	-	1	-	1	2	
	Tocantins	-	-	-	-	0	
	Rondônia	-	-	-	-	0	
	Acre	-	1	-	-	1	
Centro-Oeste	Mato Grosso	-	2	3	1	6	28 (4,97%)
	Mato Grosso do Sul	-	-	3	1	4	
	Goiás	2	5	4	-	11	
	Distrito Federal	4	1	1	1	7	
		32	40	50	26		148 (26,3%)

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Como dito anteriormente, a amostra consultada representa 26,3% da população, que são os shoppings associados a ABRASCE. Assim, a amostra situada na região sudeste representa 8,53% de toda a população, seguida pela região Nordeste (6,22%), Sul (5,51%), Centro-Oeste (4,97%) e Norte (1,07%). Dessa forma, de acordo com a porcentagem da amostra com relação a população (26,3% de toda a população), sugere-se cautela em relação a generalização dos resultados encontrados.

Com relação a idade e o porte das empresas da amostra, foi feito um cruzamento dos dados, a fim de reconhecer em qual porte concentra-se os shoppings com maior estabilidade (com mais de 5 anos de existência). A Tabela 11 revela os resultados encontrados com o cruzamento de dados.

TABELA 11 - IDADE E PORTE DOS SHOPPINGS

		IDADE SHOPPING				Total
		De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	Há menos de 1 ano	Mais de 5 anos	
PORTE	PEQUENO	3	3	0	26	32
	%	2,0%	2,0%	0,0%	17,6%	21,6%
	MÉDIO	4	2	0	34	40
	%	2,7%	1,4%	0,0%	23,0%	27,0%
REGIONAL	3	5	0	42	50	
%	2,0%	3,4%	0,0%	28,4%	33,8%	
MEGA	0	0	1	25	26	
%	0,0%	0,0%	0,7%	16,9%	17,6%	

Total		10	10	1	127	148
	%	6,8%	6,8%	0,7%	85,8%	100,0%

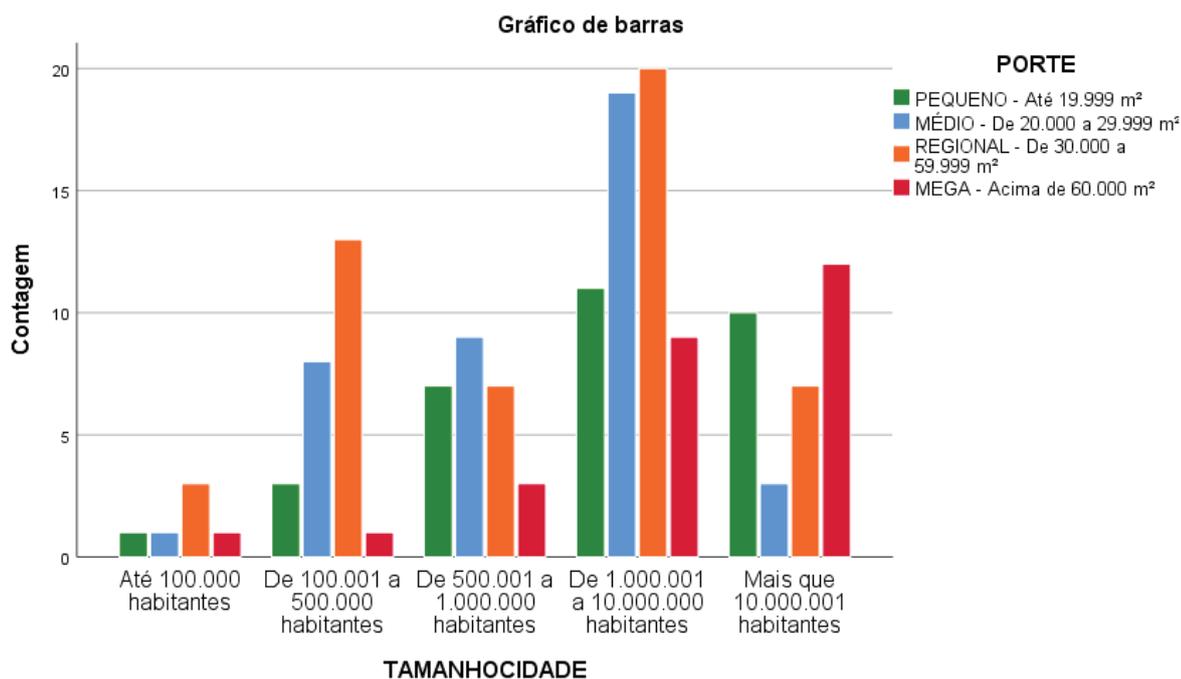
FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Percebe-se que a amostra distribui de forma equilibrada os shoppings consultados, já que 32 shoppings são de pequeno porte, 40 de médio porte, 50 regionais e 26 alocados como mega. No entanto, é válido considerar que a maioria dos shoppings da amostra são regionais (com a ABL de 30.000 a 59.999 m<sup>2</sup>), representando 33,8% dos empreendimentos e com mais de 5 anos de existência (sendo 28,4% dos 50 shoppings regionais). Os 26 shoppings de pequeno porte também estão concentrados, em sua grande maioria, em estabelecimentos com mais de 5 anos, sendo 17,6% dos 21,6% dos shoppings desse porte. Os shoppings de médio porte representam 27% da amostra pesquisada, estando os empreendimentos concentrados na categoria com mais de 5 anos. Os shoppings mega (com mais de 60.000 m<sup>2</sup> de ABL) estão acima de 5 anos, sendo que somente 1 dos 26 shoppings desse porte está no mercado a menos de 1 ano.

É válido ressaltar que a maioria dos shoppings da amostra já são empreendimentos estáveis no mercado em que atuam, uma vez que 127 (85,8%) possuem mais de 5 anos de existência.

Buscou-se também reconhecer a localização dos shoppings, perguntando se estão localizadas em capitais ou em outras cidades. 50,68% dos empreendimentos da amostra estão localizados em outras cidades e os outros 49,32% em capitais. No entanto, averiguou-se também o porte dessas cidades, a fim de reconhecer qual o tamanho das cidades em que os shoppings estão mais concentrados. O Gráfico 1 representa os resultados encontrados.

GRÁFICO 1 - TAMANHO DA CIDADE E PORTE



FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Seis shoppings estão localizados em cidades com até 100.000 habitantes (01 pequeno, 01 médio, 03 regionais e 01 mega), 25 em cidades com 100.001 até 500.000 habitantes (03 pequenos, 08 médios, 13 regionais e 01 mega), 26 em cidades com 500.001 a 1.000.000 habitantes (07 pequenos, 09 médios, 07 regionais e 03 megas), 59 em cidades com 1.000.001 a 10.000.000 habitantes (11 pequenos, 19 médios, 20 regionais e 09 megas) e 32 em cidades com mais de 10.000.001 habitantes (10 pequenos, 03 médios, 07 regionais e 12 megas).

A maior concentração de empresas está em cidades com até 10.000.000 de habitantes (78,5% da amostra), ganhando destaque a categoria de 1.000.001 até 10.000.000 habitantes (39,9% da amostra). É válido ressaltar que em todas as categorias, os shoppings de porte regional estão em maior evidência (33,8% da amostra), com exceção das cidades com mais de 10.000.001 habitantes, onde os shoppings de porte mega (mais de 60.000 m<sup>2</sup> de ABL) e os pequenos (até 19.999 m<sup>2</sup> de ABL) se sobressaem em relação aos regionais (30.000 a 59.999 m<sup>2</sup> de ABL) com, respectivamente, 8,1%, 6,8% e 4,7%.

#### 4.2.2 Análise descritiva do perfil dos gestores

Ao considerar que esse estudo leva em consideração os aspectos do indivíduo como influentes na efetividade da implementação da estratégia de marketing, é válido destacar o perfil do responsável pelo marketing das empresas da amostra.

Inicialmente, buscou-se identificar o tempo de experiência dos respondentes, distinguindo entre os gêneros. Assim, a Tabela 12 mostra a frequência dos respondentes em relação ao gênero e o tempo de experiência na atividade em que desenvolve.

**TABELA 12 - EXPERIÊNCIA E GÊNERO DO GESTOR**  
**Tabulação cruzada EXPERIENCIA \* GÊNERO**

		<b>GÊNERO</b>		
		Feminino	Masculino	Total
<b>Tempo de experiência</b>	Até 6 meses	1	2	3
	% do Total	0,7%	1,4%	2,0%
	Até 1 ano	19	4	23
	% do Total	12,8%	2,7%	15,5%
	De 1 a 3 anos	24	22	46
	% do Total	16,2%	14,9%	31,1%
	De 3 a 5 anos	24	17	41
	% do Total	16,2%	11,5%	27,7%
	De 5 a 10 anos	22	11	33
	% do Total	14,9%	7,4%	22,3%
Mais de 10 anos	2	0	2	
% do Total	1,4%	0,0%	1,4%	
Total	92	56	148	
% do Total	62,2%	37,8%	100,0%	

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Observa-se na Tabela 12 um equilíbrio entre os respondentes com até 03 anos de experiência (48,65%) e aqueles com mais de 03 anos de experiência (51,35%). No entanto, a maior concentração de respondentes está no intervalo de 1 a 3 anos de experiência (31,1%). Nessa categoria, a maioria da amostra são do gênero feminino (16,2%). É válido ressaltar também que apenas duas respondentes do gênero feminino possuem mais de 10 anos de experiência na função em que atuam.

Ao considerar somente a categoria do gênero, existe uma discrepância entre as duas consideradas, onde 62,2% da amostra são do gênero feminino. Isso demonstra que, no contexto pesquisado, o marketing é representado em sua maioria

por mulheres. Da mesma forma, as mulheres também são mais experientes na função, uma vez que 32,5% estão na colocação de responsável pelo marketing a mais de 03 anos, enquanto os homens representam apenas 18,9% da amostra.

Ao considerar que as mulheres possuem maior experiência na função de marketing da amostra pesquisada, buscou-se reconhecer qual a função ambos os gêneros exercem nessas empresas. A Tabela 13 representa os resultados encontrados.

**TABELA 13 - GÊNERO E CARGO DO GESTOR**  
**Tabulação cruzada GÊNERO \* CARGO**

		CARGO				Total
		Coordenador (a) de marketing	Gerente de marketing	Outros	Superintendente/ Diretor	
<b>GÊNERO</b>	Feminino	38	51	1	2	92
	%	25,7%	34,5%	0,7%	1,4%	62,2%
<b>GÊNERO</b>	Masculino	24	29	1	2	56
	%	16,2%	19,6%	0,7%	1,4%	37,8%
Total		62	80	2	4	148
	%	41,9%	54,1%	1,4%	2,7%	100,0%

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Observa-se que a maioria dos respondentes atuam na função de gerente de marketing (54,1%). No entanto, a função de coordenador de marketing também possui uma porcentagem representativa, uma vez que 41,9% das pessoas atuam nessa função. A função de superintendente/ diretor é representada por 2,7% da amostra, estando equilibrada em ambos os gêneros (1,4% de cada gênero).

Assim, após a discussão dos resultados de caracterização da amostra, passa-se agora para a análise descritiva das variáveis e resultados prévios do estudo.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 ANÁLISE DESCRITIVA E RESULTADOS PRÉVIOS

Inicialmente, é feita a análise descritiva das variáveis utilizadas nesse estudo, por meio da avaliação dos seus indicadores. Averiguou-se o valor mínimo e máximo dos indicadores, a média da amostra estudada, o desvio padrão, o coeficiente de dispersão em relação à média, a assimetria, a curtose e a significância do teste de Shapiro – Wilk.

Composto pela orientação para o consumidor, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional, o construto de orientação para o mercado (OM) é refletido por essas dimensões e é o primeiro a ser analisado. A análise descritiva dos quinze itens que compõem esse construto é apresentada na Tabela 15.

TABELA 14 - ANÁLISE DESCRITIVA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Dimensão	Código	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Dispersão	Assimetria	Curtose	Shapiro - Wilk Sig.
Consumidor	CONSUMIDOR_1 Nós monitoramos e avaliamos detalhadamente nosso nível de comprometimento em servir os interesses do consumidor final.	4	7	5,98	0,760	13%	-0,249	-0,526	,000
	CONSUMIDOR_2 Na nossa organização, as estratégias são guiadas com o objetivo de somar valor para nossos consumidores	3	7	6,15	0,794	13%	-1,016	1,987	,000
	CONSUMIDOR_3 Nossa vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos nossos consumidores	4	7	6,23	0,775	12%	-0,602	-0,523	,000
	CONSUMIDOR_4 Os objetivos da nossa empresa são guiados pela satisfação dos nossos consumidores	4	7	6,32	0,758	12%	-1,001	0,698	,000
	CONSUMIDOR_5 Damos muita importância ao serviço de pós-vendas	4	7	6,45	0,642	10%	-0,891	0,478	,000
	CONSUMIDOR_6 Medimos frequentemente a satisfação dos nossos consumidores	4	7	6,32	0,730	12%	-0,803	0,067	,000
Concorrentes	CONCORRENTES_1 Discutimos regularmente as forças e fraquezas dos concorrentes	1	7	5,91	1,039	18%	-1,321	3,130	,000
	CONCORRENTES_2 Respondermos rapidamente às ações dos concorrentes.	3	7	5,56	0,956	17%	-0,389	-0,019	,000

CONCORRENTES_3 Nossos vendedores compartilham informações dos concorrentes	1	7	4,89	1,541	32%	-0,947	0,327	,000
CONCORRENTES_4 Nossa empresa está sempre atenta as oportunidades de mercado, para adquirir vantagem competitiva	3	7	5,74	0,882	15%	-0,679	0,702	,000
COORD. INTERFUNCIONA_1 Conversamos regularmente com os consumidores finais	4	7	6,04	0,773	13%	-0,429	-0,283	,000
COORD. INTERFUNCIONA_2 As informações dos consumidores são compartilhadas abertamente por toda a organização	2	7	5,64	1,018	18%	-0,785	0,690	,000
COORD. INTERFUNCIONA_3 Todos os departamentos são integrados para satisfazer as necessidades dos consumidores	4	7	6,01	0,787	13%	-0,352	-0,480	,000
COORD. INTERFUNCIONA_4 Entendemos como os funcionários podem contribuir para agregar valor para os consumidores	4	7	6,11	0,874	14%	-0,709	-0,247	,000
COORD. INTERFUNCIONA_5 Compartilhamos recursos com outras unidades de negócios.	1	7	5,57	1,011	18%	-1,187	3,008	,000

Coordenação interfuncional

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Como apresentado pela Tabela 15, o teste de Shapiro –Wilk mostrou que os dados são não normais, uma vez que o índice foi considerado significativo ( $p < 0,05$ ). Da mesma forma, o teste de Kolmogorov-Smirnov também foi realizado para verificar a normalidade dos dados, o que também demonstra que os dados apresentam comportamento não-normal.

Ao avaliar a amplitude das respostas da amostra, percebe-se que a maioria dos itens possui uma amplitude de 3 pontos, já que as respostas estão concentradas no intervalo de 4 a 7. Isso indica que os respondentes tendem a concordar mais com essas afirmações. No entanto, alguns itens das dimensões orientação para o consumidor e coordenação interfuncional possuem uma amplitude reduzida em uma extremidade, ao considerar que a amplitude reduz para os pontos 1 e 2 da escala (CONCORRENTES\_1, CONCORRENTES\_3, COORD. INTERFUNCIONA\_2, COORD. INTERFUNCIONA\_5). Isso justifica a redução da média nesses indicadores, como também o aumento do desvio-padrão. É válido destacar que a dimensão de orientação para o consumidor não apresentou amplitudes significativas, o que demonstra que os respondentes concordam ainda mais com as afirmações dessa dimensão. Observa-se também que todos os indicadores possuem a média acima do ponto médio da escala, indicando que os respondentes concordam que possuem uma cultura de orientação para o mercado. Da mesma forma, os coeficientes de dispersão apresentam índices que vão de 10% a 32%, o que indica diferentes comportamentos na aplicação da orientação para o mercado nos empreendimentos consultados.

Na análise das medidas de assimetria e curtose, alguns indicadores não apresentaram seus indicadores dentro da margem esperada (-1 e +1). É o caso dos indicadores CONSUMIDOR\_2, CONSUMIDOR\_4, CONCORRENTES\_1, COORD. INTERFUNCIONA\_5. No caso da assimetria, isso indica que existe uma repartição desigual em relação ao ponto central da curva que, quando negativos, estão abaixo do ponto central. Já para a curtose, esses indicadores mostram que a curva é mais achatada do que a curva normal que representa as respostas da amostra.

O próximo construto analisado é o comprometimento, sendo reflexivo e composto pelas dimensões de compromisso com a estratégia e compromisso com o papel. Os indicadores desse construto são representados pelos códigos COMPESTR\_X e COMPPAPEL\_X e a Tabela 16 traz então a análise descritiva desses indicadores.

TABELA 15 - ANÁLISE DESCRITIVA COMPROMETIMENTO DO GESTOR

Dimensão	Códigos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Dispersão	Assimetria	Curtose	Shapiro - Wilk Sig.
Compromisso com a estratégia	COMPESTR_1 Essa estratégia foi do interesse da empresa.	3	7	6,59	0,717	11%	-2,354	6,801	,000
	COMPESTR_2 A estratégia era uma boa ideia.	4	7	6,64	0,660	10%	-1,762	2,248	,000
	COMPESTR_3 Apoiei essa estratégia.	3	7	6,57	0,757	12%	-2,165	5,211	,000
	COMPESTR_4 Os objetivos da estratégia foram apropriados.	3	7	6,50	0,760	12%	-1,694	3,238	,000
Compromisso com o papel	COMPPAPEL_1 Trabalhei o máximo que pude para implementar essa estratégia.	3	7	6,45	0,750	12%	-1,652	3,571	,000
	COMPPAPEL_2 Me senti orgulhoso por minhas responsabilidades nessa estratégia.	4	7	6,36	0,842	13%	-1,054	0,026	,000
	COMPPAPEL_3 Estava comprometido com meu papel na implementação dessa estratégia.	4	7	6,48	0,704	11%	-1,229	1,025	,000
	COMPPAPEL_4 Tive um entendimento claro dos meus objetivos pessoais nesta atividade	3	7	6,39	0,862	13%	-1,306	1,120	,000
	COMPPAPEL_5 Estava determinado a cumprir os meus objetivos nesta atividade.	4	7	6,45	0,768	12%	-1,347	1,267	,000
	COMPPAPEL_6 Me empenhei para cumprir minhas responsabilidades nessa estratégia.	3	7	6,43	0,826	13%	-1,543	2,238	,000
	COMPPAPEL_7 Pessoalmente, me esforcei na implementação dessa estratégia.	4	7	6,41	0,808	13%	-1,203	0,579	,000

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Assim como os itens de orientação para o mercado, os itens de comprometimento também apresentam comportamento não-normal, uma vez que o testes de Shapiro –Wilk e Kolmogorov-Smirnov apresentaram índices significativos ( $p < 0,05$ ).

Com relação a amplitude dos itens desse construto, as respostas apresentaram padrões de 3 e 4 pontos, uma vez que as marcações estão concentradas, respectivamente, nos intervalos de 3 a 7 e de 4 a 7. Ao observar a média das respostas, é possível inferir que os respondentes tendem a concordar com os itens de compromisso com a estratégia e compromisso com o papel, já que a média de todos os indicadores está acima do ponto central da escala. Isso demonstra que os respondentes costumam ter compromisso com a estratégia a ser implementada, como também compromisso com o seu papel como implementador. Assim, de todos os construtos analisados, o de comprometimento foi o que obteve as maiores médias e os menores coeficientes de dispersão. Esses coeficientes de dispersão em menor grau indicam que os respondentes possuem comportamentos parecidos (mas não iguais) no comprometimento como implementador.

No entanto, a curtose e a assimetria dos indicadores estão, em sua grande maioria, fora do intervalo esperado (-1 e +1), caracterizando uma repartição desigual em relação ao ponto central da curva, como também demonstrando que a curva é mais achatada do que a curva normal.

Dessa forma, passa-se agora para a análise dos indicadores do construto de efetividade, sendo ele unidimensional e formativo. Os indicadores desse construto são representados pelo código EFETIV\_X. A Tabela 17 traz os números desse construto.

TABELA 16 - ANÁLISE DESCRITIVA EFETIVIDADE

Dimensão	Código	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Dispersão	Assimetria	Curtose	Shapiro - Wilk Sig.
Efetividade	EFETIV_1 Nosso esforço na implementação para esta estratégia foi decepcionante.	2	7	6,88	0,570	8%	-6,703	50,395	,000
	EFETIV_2 Nossa estratégia de marketing foi implementada com sucesso.	3	7	6,25	0,773	12%	-1,093	1,803	,000
	EFETIV_3 Na visão da empresa, a implementação da estratégia de marketing foi bem-sucedida.	3	7	6,34	0,779	12%	-1,286	2,145	,000
	EFETIV_4 No meu departamento, a implementação da estratégia de marketing foi considerada um sucesso.	2	7	6,22	0,823	13%	-1,548	4,474	,000
	EFETIV_5 Pessoalmente, eu considero que a implementação da estratégia foi bem-sucedida.	3	7	6,38	0,732	11%	-1,256	2,397	,000

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Assim como os construtos anteriormente analisados, os indicadores de Efetividade também apresentam comportamento não-normal, representado pela significância do teste de Shapiro – Wilk ( $p < 0,05$ ).

Os valores mínimos e máximos dos indicadores demonstram que a amplitude se manteve em 4 e 5 pontos, limitados aos intervalos 2 e 7 (EFETIV\_1, EFETIV\_4) e 3 e 7 (EFETIV\_2, EFETIV\_3, EFETIV\_5). É válido destacar que o item EFETIV\_1 é um indicador reverso e seus valores foram convertidos para análise. A média dos indicadores acima do ponto médio da escala também demonstra que a maioria dos respondentes concordam com as afirmações propostas para mensurar a Efetividade da implementação da estratégia de marketing. Os coeficientes de dispersão também apresentam índices baixos, entre 8% e 13%, demonstrando que a percepção de efetividade entre os respondentes é diferente nessas proporções.

Os valores de assimetria e curtose também não estão nos parâmetros esperados (-1 e +1), o que faz com que a curva não seja normal, onde o valor negativo da assimetria mostra que existe uma repartição desigual para baixo do ponto central da curva. Já o valor positivo da curtose mostra que a curva é mais achatada do que uma curva normal.

Por último, o construto de orientação empreendedora é analisado. Nesse estudo, ele atua como um moderador da relação entre orientação para o mercado e implementação da estratégia. Formado pelas dimensões de proatividade, risco e inovatividade, a OE é caracterizada como um construto reflexivo e é representado nesse estudo pelos códigos PROACT\_X, RISK\_X e INNOV\_X. A Tabela 18 apresenta a análise dos indicadores.

TABELA 17 - ANÁLISE DESCRITIVA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Dimensão	Código	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Dispersão	Assimetria	Curtose	Shapiro - Wilk Sig.
Proatividade	PROACT_1 Planejo os projetos com antecedência.	2	7	5,89	1,226	21%	-0,990	0,209	,000
	PROACT_2 Trabalho antecipando problemas, necessidades e mudanças futuras.	3	7	5,75	1,106	19%	-0,683	-0,223	,000
	PROACT_3 "Saio a frente" e faço as coisas acontecerem ao invés de sentar e esperar alguém fazer isso.	3	7	5,71	1,191	21%	-0,570	-0,653	,000
Risco	RISK_1 Tenho atitudes arriscadas em ações que ainda não conheço	2	7	5,33	1,084	20%	-0,530	0,258	,000
	RISK_2 Invisto muito tempo e/ou dinheiro em atividades arriscadas que resultem em alta taxa de retorno.	1	7	5,77	1,095	19%	-0,950	1,425	,000
	RISK_3 Tenho coragem nas situações que envolvem risco	2	7	5,61	1,281	23%	-0,742	-0,256	,000
Inovatividade	INNOV_1 Experimento atividades atípicas e incomuns, que não são necessariamente arriscadas.	2	7	5,46	1,013	19%	-0,944	1,342	,000
	INNOV_2 Trabalho duro em novos projetos ao invés de rever aqueles já testados anteriormente.	3	7	6,07	1,021	17%	-0,952	0,283	,000
	INNOV_3 Tento minha própria maneira de fazer as coisas ao invés de fazer o que todo mundo faz.	4	7	5,77	0,927	16%	-0,201	-0,867	,000
	INNOV_4 Experimento novos métodos para solucionar problemas do que usar aqueles que os outros geralmente usam.	3	7	5,86	0,923	16%	-0,936	1,117	,000

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Como demonstrado pela Tabela 18, todos os indicadores de OEI apresentam comportamento não-normal, representado pela significância do teste de Shapiro –Wilk ( $p < 0,05$ ).

Em relação a amplitude dos indicadores, percebe-se que o único item que não teve a amplitude reduzida foi o RISK\_2, que teve respostas alocadas em todos os pontos da escala. Os demais itens tiveram suas amplitudes reduzidas em 1 ponto (PROACT\_1, RISK\_1, RISK\_3, INNOV\_1), 2 pontos (PROACT\_2, PROACT\_3, INNOV\_2, INNOV\_4) e 3 pontos (INNOV\_3). Em relação à média dos indicadores, todos tiveram os índices acima do ponto médio da escala e o item com a maior média foi o de INNOV\_2 com 6,07. É válido ressaltar que o desvio padrão da grande maioria dos indicadores esteve acima de 1 ponto, com exceção dos indicadores de INNOV\_3 e INNOV\_4 que ficaram abaixo, mas próximo de 1. Isso justifica a diversidade dos coeficientes de dispersão, que ficaram alocados entre 16% e 23%.

A maioria dos índices de assimetria e curtose ficaram dentro dos parâmetros esperados, com exceção dos indicadores RISK\_2, INNOV\_1 e INNOV\_4, que tiveram a curtose acima de +1. Isso indica que esses itens são os responsáveis pelo achatamento da curva nesse construto. No entanto, é válido ressaltar que, de acordo com Hair *et al.* (2014), o fato dos indicadores apresentarem uma margem indesejada de assimetria e curtose não é um ponto crítico já que, segundo os autores, esse tipo de resultado é comum em estudos de ciências sociais aplicadas (HAIR *et al.*, 2014).

Assim, após a análise dos construtos, percebe-se que todos os indicadores possuem comportamento não-normal.

O próximo passo para análise das escalas utilizadas nesse estudo é verificar a confiabilidade dos construtos. A Tabela 19 traz os resultados, demonstrando que todos os construtos reflexivos possuem coeficientes de confiabilidade satisfatórios, com valores acima de 0,7 como proposto por Hair *et al.* (2014).

	Nº de itens	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta
EFETIVIDADE	5	0.817	0.873
COMPROMETIMENTO	11	0.916	0.960
OE	10	0.888	0.930
OM	15	0.793	0.876

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Assim, afirma-se que as escalas utilizadas para mensurar os construtos são confiáveis com resultados consistentes.

As tabelas a seguir apresentam a validade convergente dos construtos e seus indicadores. Para melhor visualização dos resultados, as análises foram divididas entre construtos, apresentadas pelas Tabelas 20, 21, 22 e 23.

TABELA 19 - OUTER LOADINGS E AVE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Variável	<i>Outer loadings</i>	AVE (Sem exclusão)	AVE (Com exclusão)
<b>Orientação para o consumidor</b>	-	0,493	0,544
CONSUMIDOR_1 Nós monitoramos e avaliamos detalhadamente nosso nível de comprometimento em servir os interesses do consumidor final.	0,740		
CONSUMIDOR_2 Na nossa organização, as estratégias são guiadas com o objetivo de somar valor para nossos consumidores	0,792		
CONSUMIDOR_3 Nossa vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos nossos consumidores	0,730		
CONSUMIDOR_4 Os objetivos da nossa empresa são guiados pela satisfação dos nossos consumidores	0,725		
CONSUMIDOR_5 Damos muita importância ao serviço de pós-vendas	0,552*		
CONSUMIDOR_6 Medimos frequentemente a satisfação dos nossos consumidores	0,629		
<b>Orientação para o concorrente</b>	-	0,503	0,573
CONCORRENTES_1 Discutimos regularmente as forças e fraquezas dos concorrentes	0,601*		
CONCORRENTES_2 Respondemos rapidamente às ações dos concorrentes.	0,730		
CONCORRENTES_3 Nossos vendedores compartilham informações dos concorrentes	0,634		
CONCORRENTES_4 Nossa empresa está sempre atenta as oportunidades de mercado, para adquirir vantagem competitiva	0,835		
<b>Coordenação interfuncional</b>	-	0,442	0,501
COORD. INTERFUNCIONA_1 Conversamos regularmente com os consumidores finais	0,654		

COORD. INTERFUNCIONA_2 As informações dos consumidores são compartilhadas abertamente por toda a organização	0,544*
COORD. INTERFUNCIONA_3 Todos os departamentos são integrados para satisfazer as necessidades dos consumidores	0,684
COORD. INTERFUNCIONA_4 Entendemos como os funcionários podem contribuir para agregar valor para os consumidores	0,778
COORD. INTERFUNCIONA_5 Compartilhamos recursos com outras unidades de negócios.	0,629

---

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

As variáveis e os coeficientes de confiabilidade apresentados pela Tabela 20 referem-se ao construto de OM. Alguns coeficientes apresentaram valores inferiores ao que foi proposto por Hair *et al.* (2014), sendo o caso do item 5 de orientação para o consumidor (CONSUMIDOR\_5), o item 1 de orientação para o concorrente (CONCORRENTES\_1) e o item 2 de coordenação interfuncional (COORD. INTERFUNCIONA\_2). Percebe-se que a exclusão desses casos favorece a variância média extraída (AVE) das dimensões do construto, passando a ser adequado segundo os índices apoiados por Hair *et al.* (2014) ( $AVE > 0,5$ ).

Da mesma forma, apesar do equilíbrio entre os AVEs das dimensões, percebe-se que a orientação para o concorrente é a que mais contribui com o construto. Assim, para as empresas pesquisadas, a orientação para o concorrente é o aspecto mais importante em uma orientação para o mercado.

A próxima variável analisada é o comprometimento, composto pelas dimensões de compromisso com a estratégia e compromisso com o papel. Percebe-se que todos os *outer loadings* desses construtos apresentaram índices suficientes para alcançar os valores sugeridos por Hair *et al.* (2014). É válido ressaltar que o item 2 de compromisso com o papel (COMPPAPEL\_2) apresentou o menor *outer loading* (0,673) que não interferiu no valor satisfatório da AVE. A Tabela X apresenta as análises dos indicadores dos construtos em questão.

TABELA 20 - OUTER LOADINGS E AVE COMPROMETIMENTO

Variável	Outer loadings	AVE
<b>Compromisso com a estratégia</b>		0,657
COMPESTR_1 Essa estratégia foi do interesse da empresa.	0,816	
COMPESTR_2 A estratégia era uma boa ideia.	0,750	
COMPESTR_3 Apoiei essa estratégia.	0,861	
COMPESTR_4 Os objetivos da estratégia foram apropriados.	0,813	
<b>Compromisso com o papel</b>		0,641
COMPPAPEL_1 Trabalhei o máximo que pude para implementar essa estratégia.	0,833	
COMPPAPEL_2 Me senti orgulhoso por minhas responsabilidades nessa estratégia.	0,673	
COMPPAPEL_3 Estava comprometido com meu papel na implementação dessa estratégia.	0,812	
COMPPAPEL_4 Tive um entendimento claro dos meus objetivos pessoais nesta atividade	0,842	
COMPPAPEL_5 Estava determinado a cumprir os meus objetivos nesta atividade.	0,828	
COMPPAPEL_6 Me empenhei para cumprir minhas responsabilidades nessa estratégia.	0,845	
COMPPAPEL_7 Pessoalmente, me esforcei na implementação dessa estratégia.	0,757	

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

A Tabela 21 apresenta a análise do construto de Efetividade, composto por 5 indicadores. O item 1 desse construto (EFETIV\_1 Nosso esforço na implementação para esta estratégia foi decepcionante) apresentou um índice inferior segundo o que é sugerido por Hair *et al.* (2014). Dessa forma, o AVE foi testado novamente após a exclusão do item, o que mostrou um aumento significativo na explicação do construto, passando de 0,594 para 0,697. A Tabela 22 mostra os valores de cada indicador.

TABELA 21 - OUTER LOADINGS E AVE EFETIVIDADE

Variável	Outer loadings	AVE (Sem exclusão)	AVE (Com exclusão)
----------	----------------	--------------------	--------------------

		0,594	0,697
EFETIV_1 Nosso esforço na implementação para esta estratégia foi decepcionante.	0,502*		
EFETIV_2 Nossa estratégia de marketing foi implementada com sucesso.	0,829		
EFETIV_3 Na visão da empresa, a implementação da estratégia de marketing foi bem-sucedida	0,845		
EFETIV_4 No meu departamento, a implementação da estratégia de marketing foi considerada um sucesso.	0,829		
EFETIV_5 Pessoalmente, eu considero que a implementação da estratégia foi bem-sucedida.	0,837		

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Assim, para análises posteriores, o item 1 desse construto foi desconsiderado, uma vez que, sem ele, o fator de explicação do construto é maior.

O último construto analisado foi o de OEI, composto pelas dimensões de proatividade, risco e inovatividade. Todos os indicadores desse construto apresentaram índices adequados, mostrando que todos auxiliam na explicação do construto como um todo. A Tabela 23 demonstra a AVE das dimensões e os *outer loadings* de todos os indicadores.

TABELA 22 - OUTER LOADINGS E AVE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA INDIVIDUAL

Variável	<i>Outer loadings</i>	AVE
<b>Proatividade</b>		0,788
PROACT_1 Planejo os projetos com antecedência.	0,894	
PROACT_2 Trabalho antecipando problemas, necessidades e mudanças futuras.	0,892	
PROACT_3 "Saio a frente" e faço as coisas acontecerem ao invés de sentar e esperar alguém fazer isso.	0,877	
<b>Risco</b>		0,626
RISK_1 Tenho atitudes arriscadas em ações que ainda não conheço	0,686	
RISK_2 Invisto muito tempo e/ou dinheiro em atividades arriscadas que resultem em alta taxa de retorno.	0,852	
RISK_3 Tenho coragem nas situações que envolvem risco	0,826	
<b>Inovatividade</b>		0,597
INNOV_1 Experimento atividades atípicas e incomuns, que não são necessariamente arriscadas.	0,709	

INNOV_2 Trabalho duro em novos projetos ao invés de rever aqueles já testados anteriormente.	0,823
INNOV_3 Tento minha própria maneira de fazer as coisas ao invés de fazer o que todo mundo faz.	0,718
INNOV_4 Experimento novos métodos para solucionar problemas do que usar aqueles que os outros geralmente usam.	0,831

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Percebe-se que um indicador da dimensão de risco apresentou índice um pouco abaixo do que foi sugerido por Hair *et al.* (2014). No entanto, o indicador em questão (RISK\_1 Tenho atitudes arriscadas em ações que ainda não conheço) não foi desconsiderado para análise, já que esteve próximo ao índice aceitável e também não interferiu na AVE da dimensão e do construto.

A próxima tabela refere-se a análise discriminante dos construtos reflexivos, levando em conta o método de Fornell e Larcker. Segundo esse método, os valores das raízes quadradas das AVEs de cada construto devem ser maiores que as correlações desse construto com qualquer outro construto do modelo (FORNELL; LARCKER, 1981). A Tabela 24 traz os resultados alcançados no teste mencionado anteriormente.

TABELA 23 - VALIDADE DISCRIMINANTE

	EFETIVIDADE	COMPROMETIMENTO	OEI	OM
EFETIVIDADE	0.835			
IMPLEMENTAÇÃO	0.647	0.769		
OE	0.486	0.708	0.738	
OM	0.614	0.702	0.612	0.580

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

É possível inferir através dos índices apresentados na Tabela 24 que a raiz quadrada da AVE de cada construto é superior aos valores das correlações dos outros construtos, com exceção do construto de orientação para o mercado. No entanto, esse resultado pode ser consequência da limitação encontrada na ferramenta utilizada para análise, o Smart PLS 3®, que faz a correlação de todos os itens de todos os construtos, fazendo com que a correlação fique significativa. Assim, com esse método de análise, os indicadores de OM passam a se comportar de forma individual, correlacionando com todas as outras variáveis dos demais construtos. Em busca de sanar essa limitação do método de análise e a fim de solucionar o problema de

validade discriminante da OM, utilizou-se um outro modelo que agrupa os itens nas suas respectivas dimensões, a fim de evitar com que eles se relacionem com outros construtos, utilizando também o software Smart PLS 3®. Logo, essa alternativa de análise evita com que todos os itens dos construtos utilizados no modelo se correlacionem, fazendo com que a análise fique restrita as dimensões e ao construto como um todo. Assim, rodou-se o teste da mesma forma que a primeira tentativa após a adequação das dimensões e dos construtos para esse fim.

Os resultados encontrados com essa análise alternativa são apresentados na Tabela 25, a seguir.

TABELA 24 - VALIDADE DISCRIMINANTE ALTERNATIVA

	EFETIVIDADE	COMPROMETIMENTO	OEI	OM
EFETIVIDADE	0.824			
COMPROMETIMENTO	0.624	0.960		
OE	0.462	0.696	0.904	
OM	0.592	0.663	0.587	0.838

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Acredita-se que essa análise alternativa seja a mais adequada, uma vez que considera a correlação entre os construtos e não entre cada indicador de todas as variáveis em análise. De tal modo, com essa análise alternativa, percebe-se que todas as variáveis passaram a se comportar de forma discriminante, já que as correlações passaram a ser inferiores à raiz quadrada do AVE dos construtos.

Assim, após avaliar a validade convergente e discriminante, passa-se agora para o teste das hipóteses propostas neste estudo.

## 5.2 RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES

As seções seguintes têm por intuito discutir esses resultados encontrados, por meio dos testes estatísticos que testam as hipóteses propostas.

Assim como sugerido por Hair *et al.* (2014), para dar início a análise de um modelo estrutural, testa-se primeiramente a colinearidade entre os construtos. Para a realização desses cálculos, o software SPSS 25® foi utilizado. Quando trabalha-se com mais de uma variável regressora é necessário verificar se existe um relacionamento entre elas, ou seja, se estão correlacionadas.

Como o modelo estrutural possui apenas um construto com mais de um antecedente (efetividade da implementação da estratégia de marketing), faz-se o cálculo da colinearidade considerando os construtos que antecedem a variável dependente. Para isso, considera-se a tolerância (TOL) e o VIF que foram, respectivamente, de 0,649 e 1,540. Ao considerar o que foi proposto por Hair *et al.* (2014), não existe um problema de colinearidade no modelo proposto, já que somente valores superiores a 5 para o VIF que sugerem problemas nesse cálculo.

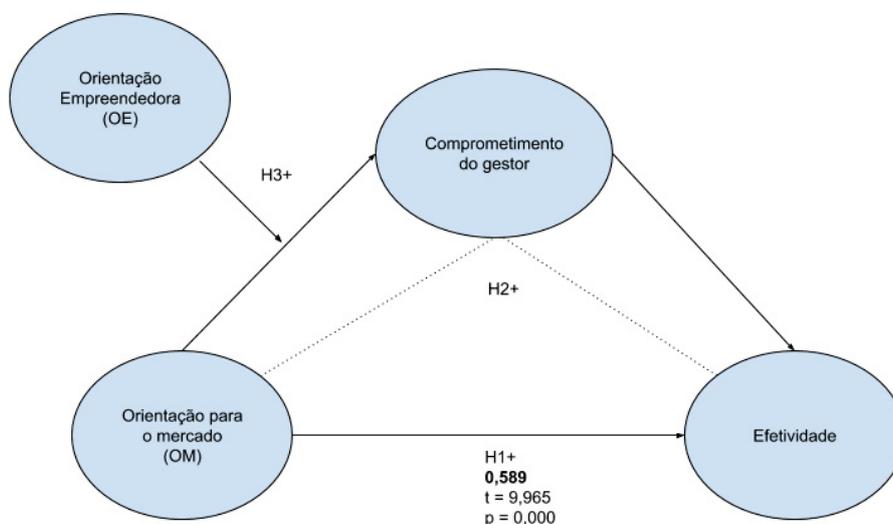
No entanto, para confirmar a ausência de problemas de colinearidade, um modelo alternativo foi considerado para análise, onde todos os construtos do modelo (OM, OE, Comprometimento) foram analisados como antecedentes da variável dependente (Efetividade). Nesse cálculo, a colinearidade também não foi um problema, já que o maior valor de VIF encontrado foi de 2,249, permanecendo abaixo do que foi sugerido por Hair *et al.* (2014).

Portanto, a partir dos resultados alcançados, sugere-se que o modelo estrutural proposto é robusto, demonstrando que as variáveis utilizadas realmente ajudam na explicação da variável dependente.

Assim, o próximo passo é verificar os coeficientes de caminho, a fim de compreender os comportamentos das relações propostas.

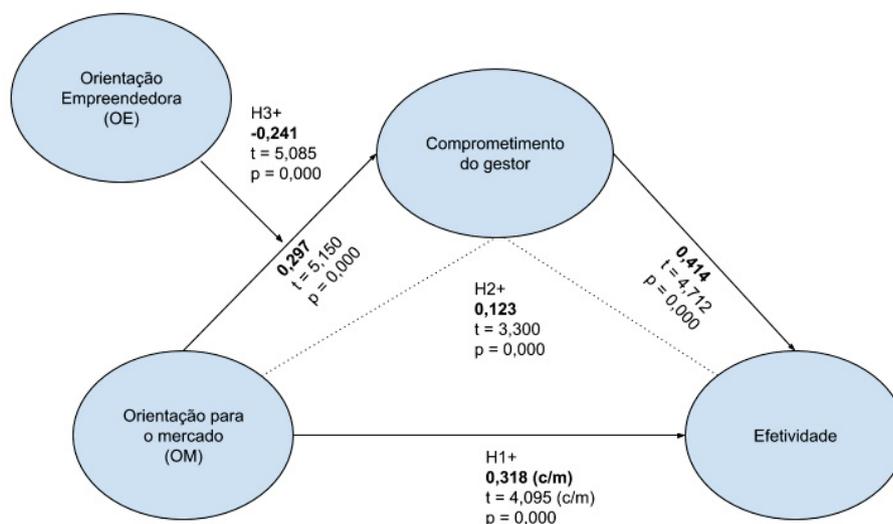
A Figura 6 representa o modelo proposto para o teste de hipóteses da relação direta, que propõe a influência da OM na Efetividade. Nela, o valor do caminho direto é apresentado com os coeficientes dos testes *t* e *p* que demonstram a significância das relações propostas. Em seguida, a Figura 7 também mostra os coeficientes de caminho já com a inserção da variável mediadora do modelo.

FIGURA 6 - MODELO ESTRUTURAL RELAÇÃO DIRETA



FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

FIGURA 7 - MODELO ESTRUTURAL APÓS TESTE DE HIPÓTESES



FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Para o cálculo dos coeficientes de caminho, busca-se a rejeição da hipótese nula, onde os valores devem ser diferentes de 0, demonstrando a existência de uma relação. Assim, por meio do procedimento de *bootstrapping* (reamostragem) no SmartPLS 3®, considerou-se 5000 reamostragens na busca de valores da estatística *t* acima de 1,96, para um nível significância de 5%.

Nota-se que todos os caminhos possuem o valor  $t$  acima de 1,96, demonstrando a existência de uma relação entre as variáveis analisadas. Ainda assim, é possível verificar que esses coeficientes apresentam valores superiores a 2,57, o que leva a entender que os caminhos considerados ainda são significativos a um nível de significância de 1%. Da mesma forma, os  $p$  value dos caminhos também mostram a significância das relações sugeridas.

Após a análise dos coeficientes de caminho realizada no Smart PLS 3® e no software IBM SPSS v.25®, aceita-se as hipóteses 1 e 2. No entanto, verificou-se que a hipótese 3 foi rejeitada, uma vez que a moderação da OE na relação entre OM e implementação é negativa.

Assim, conforme previsto pela H1, os resultados mostram que quanto maior a OM maior será a efetividade da implementação da estratégia (efeito direto). O carregamento do caminho de 0,589 (significativo a menos de 1%) mostra que uma variação de um desvio padrão para mais ou para menos no *score* da OM levaria a uma variação de 58,9% na variação do desvio padrão da efetividade. Logo, com essa hipótese, pode-se concluir que uma OM por meio da orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional influencia positivamente a efetividade da implementação da estratégia de marketing.

No entanto, embora esse resultado confirme a hipótese 1 de relação direta entre OM e efetividade, percebe-se que o efeito não é total, levando a crer que outras variáveis também interferem na relação. Dessa forma, o efeito indireto, após a inserção do comprometimento como mediador da relação direta (proposta pela hipótese 2) é discutida a seguir.

Para analisar a mediação, seguiu-se o recomendado por Baron e Kenny (1986). Inicialmente observou-se a relação direta entre a variável independente e a variável dependente, quando foi verificado a significância da relação (Hipótese 1) sem a inserção da mediação no modelo. Após essa análise, é possível verificar a relação indireta, proposta pela hipótese 2. Verificando inicialmente os dois lados da relação indireta, percebeu-se uma relação significativa entre a OM e o comprometimento, onde uma variação de 29,7% da OM explica a variação do comprometimento. Da mesma forma, uma variação de 41,4% no desvio padrão do comprometimento (para mais ou para menos) justifica uma variação do desvio padrão da efetividade. Ao analisar o comprometimento como um mediador entre a OM e efetividade, percebeu-se que a relação continuou significativa a 1%. No entanto, observou-se que o valor da

estatística  $t$  caiu de 9,965 para 4,095 e que o coeficiente de caminho caiu de 0,589 no primeiro teste para 0,318 no teste que controla o mediador. A Tabela 26 mostra os coeficientes de caminho, *bootstrapping* do modelo proposto e os valores de  $p$  que mostram a significância do modelo.

TABELA 25 - COEFICIENTES DE CAMINHO, TESTE  $t$  E TESTE  $p$

CAMINHOS	Coeficiente de caminho	Valor $t$ ( <i>bootstrapping</i> )	Valor $p$
OM → EFETIVIDADE (sem mediação)	0,589	9,965	0,000
OM → COMPROMETIMENTO	0,297	5,150	0,000
COMPROMETIMENTO → EFETIVIDADE	0,414	4,712	0,000
OM → EFETIVIDADE (incluindo o comprometimento no modelo - mediador)	0,318	4,095	0,000
OM x OE (moderador) → COMPROMETIMENTO	-0,241	5,085	0,000

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

É possível concluir com esse resultado que existe a mediação parcial do comprometimento na relação entre OM e efetividade, uma vez que o efeito do comprometimento é forte e significativo, mas que não é condição necessária para o alcance da efetividade.

Assim, por meio da multiplicação dos caminhos criados após a inserção da variável mediadora (HAIR *et al.*, 2014), calculou-se o efeito indireto da OM na Efetividade. A multiplicação leva em conta o coeficiente de caminho da OM até o comprometimento (0,297) e do comprometimento até a efetividade (0,414), obtendo um coeficiente de 0,123. Ao somar esse coeficiente de 0,123 ao valor da relação direta entre OM e efetividade (0,318), tem-se o efeito total da OM na efetividade considerando a mediação do comprometimento, que é de 0,441. Ao dividir o efeito indireto pelo efeito total, obtém-se a *variance accounted for* (VAF) que representa a porcentagem em que o efeito indireto representa o efeito total. Nessa pesquisa, obteve-se uma porcentagem de 27,9%, ficando dentro dos valores de referência sugeridos por Hair *et al.* (2014), já que para uma mediação parcial, o mínimo aceitável é de 20% (HAIR JR. *et al.*, 2014).

Para verificar a significância desse modelo indireto, ainda calculou-se um *bootstrapping* do modelo completo no SmartPLS 3®. Por meio da análise das 5000 interações e da multiplicação dos coeficientes de caminho entre a OM e

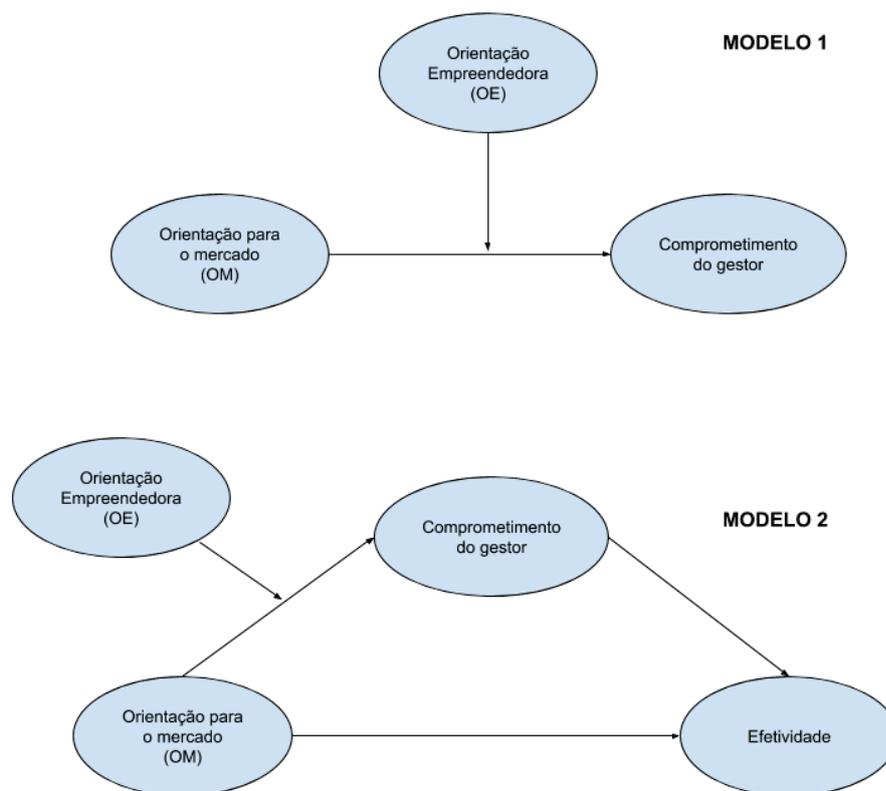
comprometimento e comprometimento e efetividade, e a divisão do coeficiente encontrado com o desvio padrão, encontrou-se a estatística  $t$  do efeito indireto de 3.305. Logo, o efeito indireto do comprometimento na relação entre OM e efetividade é significativo a 1% ( $p < 0,000$ ).

Esses resultados sustentam a hipótese 2 de que o comprometimento tem um papel mediador da relação entre a OM e a efetividade. Em outras palavras, esse resultado mostra que parte do efeito da orientação para o cliente, da orientação para o concorrente e da coordenação interfuncional (OM) só resultará na efetividade da implementação da estratégia de marketing por meio do compromisso do gestor com a estratégia e do compromisso do gestor com o papel de implementador. Assim, quase 50% do efeito da OM na efetividade da implementação não é dado de forma direta, mas sim pelo compromisso do gestor com a estratégia e com o seu papel como implementador.

Para a hipótese 3, foi proposto que a OEI tem um papel moderador na relação entre a OM e comprometimento. Em outras palavras, supõe-se que o comportamento empreendedor do indivíduo implementador vá contribuir positivamente a relação da cultura de OM e o comprometimento, composta pelas dimensões de compromisso com a estratégia e com o papel. Para essa análise, o SmartPLS 3® foi utilizado por meio da função efeito de moderação. Dessa forma, considerou-se o coeficiente de caminho e o teste *bootstrapping*. Assim, o coeficiente de caminho foi de -0,241 e o *bootstrapping* trouxe um coeficiente de 5,085, sendo esse valor significativo ( $t > 1,96$ ).

Para verificar com mais detalhes o comportamento da OEI como um influente negativo na relação entre OM e comprometimento, foi calculado por meio do modelo Hayes (2013) o papel moderador dessa variável. Essa técnica auxilia no cálculo de modelos estruturais avaliando os efeitos das relações entre variáveis, permitindo que a análise da moderação da OEI fosse feita de forma mais detalhada, a fim de reconhecer como essa variável se comporta no modelo proposto através de seu papel moderador. O cálculo levou em consideração dois modelos, sendo que o primeiro considera a OM como a variável independente, o comprometimento como a dependente e a OEI como o moderador da relação; e o segundo que verifica o papel moderador da OEI no modelo completo, sendo a efetividade a variável dependente. A Figura 8 demonstra a representação dos dois modelos testados a partir do que é proposto por Hayes (2013).

FIGURA 8 - TESTE HAYES MODERAÇÃO



FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Assim, os resultados do teste confirmam o efeito negativo da OEI na relação entre OM e comprometimento (primeiro modelo), uma vez que, é significativo ( $p < 0,000$ ) e negativo, o efeito de interação entre as duas variáveis predictoras (OM e OEI) é ainda mais negativo (-0,342) do que o efeito encontrado na análise do SmartPLS 3. No segundo modelo, a influência negativa também se confirma (-0,130), também sendo significativo ( $p < 0,000$ ).

Foi possível perceber por meio do modelo de Hayes (2013) que níveis mais altos de OEI fazem com que a relação se torne negativa e não significante nos dois modelos, como mostram as Tabelas 26 e 27.

TABELA 26 - TESTE DE MODERAÇÃO MODELO HAYES

Média OEI	Modelo 1		
	Efeito	Limite inferior	Limite superior
4,8611	0,5471	0,3969	0,6973
5,8611	0,2051	0,0644	0,3458
6,4767	-0,0054	-0,1882	0,1775

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

TABELA 27 - TESTE DE MODERAÇÃO MODELO HAYES

Média OEI	Modelo 2		
	Efeito	Limite inferior	Limite superior
4,8611	0,2085	0,1039	0,3348
5,8611	0,0782	0,0229	0,1468
6,4767	-0,0021	-0,0644	0,0578

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Logo, conclui-se que a hipótese 3 foi recusada devido ao alto grau de OEI dos respondentes, o que fez com que o efeito se tornasse negativo na relação entre OM e o comprometimento.

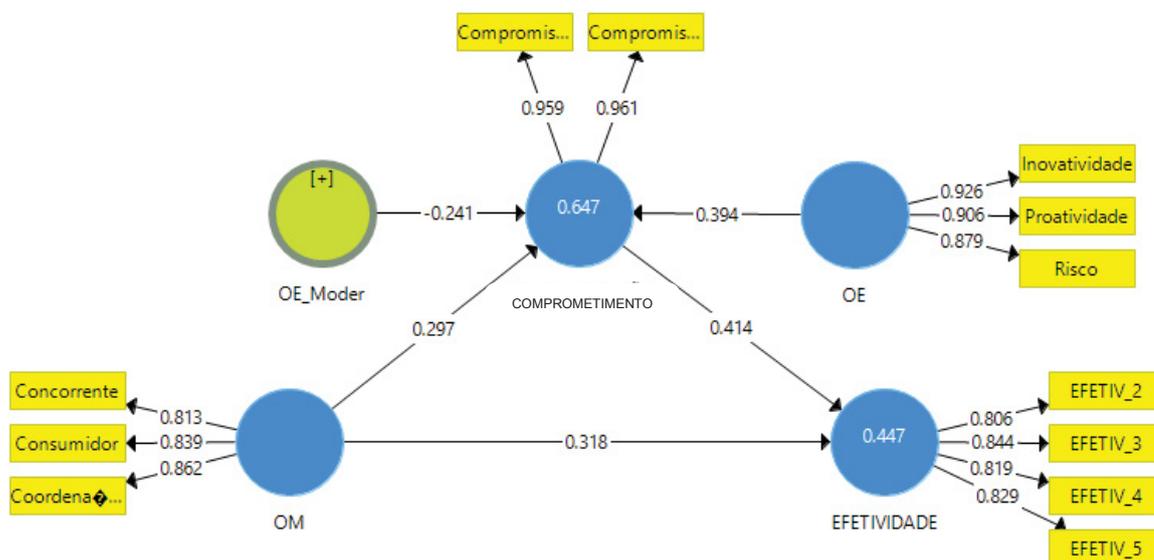
Isso sugere que quanto mais o indivíduo é orientado para o empreendedorismo, menos a relação entre a cultura de OM o comprometimento será positivo.

TABELA 28 - TESTE DE HIPÓTESES

Hipóteses	( $\beta$ )	p-valor	Resultado
(H1) A orientação para o mercado influencia positivamente a efetividade da implementação da estratégia de marketing	0,589	0,000	<b>Aceita</b>
(H2) A implementação media positivamente a relação entre a orientação para o mercado e a efetividade da implementação	0,123	0,001	<b>Aceita</b>
(H3) A orientação empreendedora modera positivamente a relação entre orientação para o mercado e a implementação	-0,241	0,000	<b>Rejeita</b>

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Para a análise de todo o modelo proposto, considera-se o que foi sugerido por Hair *et al.* (2009) que indicam que um  $R^2 = 1$  significa que o modelo proposto previu de forma perfeita a variável dependente.

FIGURA 9 - COEFICIENTES DE CAMINHO E R<sup>2</sup>

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Logo, ao analisar a Figura 7, o R<sup>2</sup> do construto de comprometimento do gestor é de 0,647. Isso significa que 64,7% do comprometimento é explicado por seu antecedente, a OM. Assim, é possível inferir que quase 65% do comprometimento do gestor com a estratégia e com seu papel como implementador é advindo das informações de mercado fornecidas por uma cultura de OM. Dessa forma, a orientação para o cliente, a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional são potenciais influentes no comprometimento do gestor para a implementação de estratégias de marketing.

Da mesma forma, percebe-se que o R<sup>2</sup> da efetividade é de 0,447, o que leva a conclusão de que 44,7% da variação da efetividade da implementação é oriunda dos antecedentes OM e comprometimento. Assim, uma organização com a cultura de OM alinhada ao comprometimento do gestor com a estratégia a ser implementada e com o seu papel como implementador, conseguem alcançar a efetividade da implementação de estratégias de marketing.

Esses resultados estão de acordo ao que foi sugerido por *Hair et al.* (2014) quando indicam que a explicação do modelo tem um efeito moderado, uma vez que os valores de R<sup>2</sup> estão próximos ou ultrapassam o coeficiente de 0,5 (R<sup>2</sup> de 0,25 é pequeno, 0,5 moderado e acima de 0,75 substancial).

Calculou-se também o  $f^2$  a fim de verificar o tamanho do efeito de cada variável na variável dependente. Esse cálculo foi realizado no software IBM® SPSS® v.25. Foi calculado o  $f^2$  para o construto de OM e para o de Comprometimento. Assim, dois modelos foram rodados, excluindo cada uma das variáveis que precedem a efetividade. Os valores de referência para o  $f^2$  são 0,02 (baixo efeito), 0,15 (médio efeito) e 0,35 (grande efeito) das variáveis latentes exógenas (HAIR JR. et al., 2014). Assim, os cálculos mostram um  $f^2$  de 0,10 para a OM e 0,24 para o comprometimento, mostrando que os construtos possuem um efeito total mediano em relação a variável dependente.

### 5.2.1 Resultado do teste de controle

Para verificar o possível efeito do porte das empresas no modelo, utilizou-se a comparação de médias como o ponto de partida do teste de controle. Ao perceber no teste de Bonferroni que as diferenças dos itens estavam em empresas de pequeno porte e empresas regionais, separou-se a amostra em dois grupos, sendo que o primeiro compreendia os shoppings de pequeno e médio porte e o segundo, os shoppings regionais e megas.

Assim, a variável de porte da empresa foi transformada em variável categórica de duas classes e, por meio do teste  $T$  de amostras independentes, analisou-se a diferença entre as médias dos grupos, como apresenta a Tabela 29.

TABELA 29 - RESULTADO DO TESTE T PARA O PORTE DAS EMPRESAS

CONSTRUTO	PEQUENAS E MÉDIAS	REGIONAIS E MEGAS	Lim. Inferior	Lim. Superior
OM	5,7543	5,9982	-0,4106	-0,0772
COMPROMETIMENTO	6,4256	6,5747	-0,3395	0,0413
EFETIVIDADE	5,2111	5,3105	-0,2583	0,0595
OEI	5,5687	5,8531	-0,5489	-0,0198

FONTE: Elaborado pelo autor (2020)

Os resultados apresentados na Tabela 29 mostram que há diferenças significativas nas médias de alguns construtos. Percebe-se no construto de OM, por exemplo que as empresas maiores são mais orientadas para o mercado do que as empresas menores, onde há uma diferença de quase 0,25 pontos. Os limites inferior e superior mostram que há uma significância no teste de controle. O construto de

comprometimento apresentou uma sutil diferença entre as médias, mas não apresentou significância nos limites inferior e superior. Da mesma forma, a efetividade não apresentou significância no teste  $t$  para a não igualdade de médias. Por último, o construto com a maior diferença média é o de OEI, que mostra um intervalo de 0,28 pontos entre as empresas de menor e de maior porte, o que leva a crer que gestores que atuam em shoppings maiores se comportam de forma mais empreendedora do que os menores empreendimentos, já que o teste também mostrou significância nos limites apresentados.

Assim, sugere-se que o porte das empresas seja um aspecto analisado com cautela em estudos futuros, já que descobriu-se a divergência nas respostas de shoppings de diferentes portes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral verificar a influência da cultura de OM na efetividade da implementação da estratégia de marketing, levando em conta o comprometimento do gestor como mediador dessa relação e considerando a OEI como um potencial impulsionador do comprometimento do gestor.

Da mesma forma, objetivos específicos foram traçados para que o objetivo geral fosse alcançado e são discutidos a seguir.

O primeiro objetivo específico foi analisar a influência da cultura de OM na efetividade da implementação da estratégia de marketing. Os resultados mostraram uma relação positiva entre essas duas variáveis, com um coeficiente de caminho de 0,589 quando a mediação não foi inserida no modelo. Ao inserir a mediação, o coeficiente de caminho diminuiu (0,318), mas ainda permanece positivo e significativo. Isso leva à conclusão de que quanto mais uma organização tem uma cultura de OM, mais efetiva será a implementação de estratégias de marketing. Alinhado aos estudos de orientação estratégica e desempenho, descobriu-se que uma cultura de OM não é benéfica somente para o desempenho geral (NARVER; SLATER, 1990; THEOHARAKIS; ANGELIS; BATSAKIS, 2019), como também para as atividades de nível organizacional, como a implementação de estratégias de marketing (YARBROUGH; MORGAN; VORHIES, 2011; SLATER; OLSON; FINNEGAN, 2011; LEE; GRIFFITH, 2019).

O segundo objetivo específico insere o comprometimento do gestor como um mediador da relação entre cultura de OM e efetividade da implementação da estratégia de marketing. Como dito anteriormente, a inserção dessa variável na relação principal faz com que o efeito direto diminua, o que leva à conclusão de que o comprometimento do gestor ajuda a explicar parcialmente como uma cultura de OM influencia a efetividade da implementação da estratégia de marketing. Logo, gestores comprometidos com a estratégia de marketing a ser implementada e com o seu papel como implementador ajudam a cultura de OM da organização a alcançar a efetividade da execução. Da mesma forma, descobriu-se que quase 65% do comprometimento do gestor pode ser previsto por uma cultura de OM, assim como encontrado em outros estudos (NAIDOO, WU, 2011). Esses resultados comprovam que o comportamento dos gerentes atua como importantes facilitadores do sucesso da implementação da estratégia (NOBLE; MOKWA, 1999; SMITH, 2009). Igualmente, ao considerar as duas

variáveis preditoras (OM e Comprometimento), descobriu-se que ambas ajudam a explicar aproximadamente 45% da efetividade da implementação da estratégia de marketing.

Conclui-se então que o caminho mais forte ao considerar o modelo estrutural proposto é o indireto (OM, comprometimento, efetividade), com um efeito total de 0,441, superando o efeito direto da OM na efetividade, que é de 0,318. Assim, percebe-se que o comprometimento do gestor é um aspecto complementar a cultura de OM na busca pela efetividade da implementação das estratégias de marketing.

Assim, ao reconhecer o comprometimento como um potencial mediador da relação entre a OM e a efetividade, buscou-se também analisar se o estilo de gestão do indivíduo implementador impulsiona o seu compromisso com a estratégia e com a sua função como implementador. Assim, o terceiro objetivo específico verificou o papel moderador da OEI na relação entre OM e comprometimento do gestor. Apesar de contraintuitivo e ir contra as descobertas recentes de que uma orientação empreendedora organizacional pode beneficiar as atividades de nível organizacional (RAUCH; WIKLUND; LUMPKIN, 2009; MILLER, 2011; COVIN; LUMPKIN, 2011; WALES; GUPTA; MOUSA, 2013; WALES, 2016), nesse estudo a OEI teve um papel moderador negativo.

Por meio do método de Hayes (2013), descobriu-se que níveis mais altos de OEI são prejudiciais para o aumento do comprometimento do gestor, fazendo com que as relações deixem de ser significativas. Assim, o comportamento inovador, a postura proativa para a exploração de mercados ainda inexplorados e a disposição a correr riscos calculados não são aspectos favoráveis para um indivíduo que deve estar comprometido com a implementação de uma estratégia de marketing.

Esse resultado pode ser consequência das discussões recentes fornecidas pela literatura de OE. Muito questionamento tem sido desenvolvido pois existe uma divergência por parte de alguns estudiosos sobre a possibilidade de existir a OE em outros níveis de análise a não ser o organizacional (COVIN; WALES, 2019). Isso significa que o construto utilizado para mensurar o comportamento empreendedor do indivíduo possa ser falho. Da mesma forma, a teoria ainda falha na explicação dos comportamentos e características que realmente levam o indivíduo a ser qualificado como empreendedor, pois acredita-se que exista outros elementos que caracterizem o indivíduo como empreendedor (KRAUS *et al*, 2019). Assim, ainda cabe discussões

nesse campo de pesquisa para que um consenso entre os pesquisadores seja divulgado.

Assim, conclui-se que os aspectos culturais de uma organização são complementados pelos aspectos comportamentais do indivíduo tomador de decisões para a efetividade das atividades de marketing. Assim, uma organização que tem um alinhamento entre esses fatores consegue alcançar o sucesso das atividades de marketing em maior proporção. No entanto, a orientação estratégica do indivíduo, como um fator comportamental, não é benéfica para seu comprometimento com a estratégia e com sua função como implementador. Logo, percebe-se que uma cultura de OM deve estar alinhada com os objetivos do indivíduo implementador para que se obtenha o comprometimento e, por fim, alcance a efetividade da implementação de estratégias de marketing.

Discutidos os resultados alcançados, as seções a seguir estabelecem as contribuições teóricas e práticas trazidas por este estudo, como também esclarece as limitações encontradas e sugere direções para pesquisas futuras.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Nessa seção, as contribuições teóricas desse estudo são apresentadas. Ao considerar o que foi dito no tópico que justifica o desenvolvimento desse estudo, dar atenção aos domínios do campo do marketing estratégico para otimizar as decisões de alocação dos recursos no momento de executar as atividades de marketing torna-se uma importante contribuição para as organizações no momento de colocar suas ações em prática (KATSIKEAS *et al.*, 2016; MORGAN *et al.*, 2019).

Isso foi desenvolvido nessa proposta, uma vez que buscou-se verificar os elementos organizacionais que favorecem a implementação de estratégias de marketing. Ao reconhecer que nos estudos existentes o processo de implementação é a grande causa das falhas das ações de marketing (HREBIANIK, 2006; MINTZBERG *et al.*, 2006; THORPE; MORGAN, 2007), este estudo propôs o teste de um modelo estrutural que integra perspectivas culturais e comportamentais como facilitadores da efetividade da implementação de estratégias de marketing.

Essa ideia de integração desses aspectos é uma importante contribuição, já que os estudos analisam esses aspectos de forma fragmentada. Assim, a cultura organizacional gera os comportamentos necessários para as atividades de marketing

(NARVER; SLATER, 1990) que, quando integrada ao comportamento de comprometimento do gestor (SMITH, 2009) conseguem justificar o alcance da efetividade das atividades de marketing, sendo esta integração a nova contribuição dessa pesquisa.

Inicialmente, é importante pontuar que o modelo estrutural desenvolvido nesse estudo integrou ambas as perspectivas que antes foram analisados de forma separada nos estudos existentes: perspectiva cultural e comportamental. É possível encontrar na literatura estudos que tentam reconhecer os aspectos organizacionais como influentes nas atividades de marketing, como também aspectos comportamentais. No entanto, esses esforços ainda continuam fragmentados, já que foram analisados separadamente nos estudos existentes, o que demonstra a contribuição dessa pesquisa, que reconhece, através dos resultados encontrados, que ambas as perspectivas devem ser integradas, uma vez que para alcançar a efetividade das ações de marketing, uma organização deve combinar os fatores culturais e comportamentais para que possam contribuir para a complexidade dessa atividade (SMITH, 2009; MORGAN *et al.* 2019).

Dessa forma, os resultados confirmaram essa perspectiva que integra esses dois aspectos, cultural e comportamental. Uma cultura de OM foi então reconhecida como benéfica para a efetividade da implementação da estratégia de marketing (LEE *et al.*, 2006), além de ser complementada pelo comprometimento do gestor com a estratégia e com seu papel como implementador (NOBLE; MOKWA, 1999; SMITH, 2009). Isso contribui com a literatura de marketing ao fornecer subsídios para ampliar as perspectivas da OM. A cultura de OM ainda pode ser vista como benéfica para as atividades de marketing da organização, onde contribui não só para a formulação de estratégias de marketing (LEE *et al.*, 2006), como também para a execução dessas estratégias. Em contrapartida, algumas discussões têm colocado a OM em discussão, uma vez que acredita-se que ela não seja capaz de antecipar ameaças e oportunidades, satisfazendo somente as necessidades declaradas dos consumidores (KUMAR, 2011). No entanto, os resultados mostram que uma empresa ainda deve considerar uma cultura de OM baseada em informações de clientes e concorrentes para alcançar uma implementação efetiva das estratégias de marketing. Logo, este estudo também contribui com essa discussão, ao mostrar que a OM, com foco na geração de vantagem competitiva por meio da satisfação dos clientes, ainda é um aspecto considerável para o sucesso da execução das atividades de marketing.

De igual modo, descobriu-se também que os aspectos comportamentais auxiliam na explicação desse efeito, mediando parcialmente a relação entre a cultura de OM e a efetividade.

Assim, encontrou-se uma complementariedade do comprometimento do gestor para a cultura organizacional, na busca pela efetividade da implementação da estratégia de marketing. Consistente com os estudos que reconheceram essa perspectiva (NOBLE; MOKWA, 1999; SMITH, 2009), o comprometimento do gestor de marketing com a estratégia a ser implementada e com sua função como implementador ainda é um aspecto essencial para as atividades no departamento de marketing (NAIDOO, WU, 2011). Promover o comprometimento do gestor torna-se necessário para alcançar a integração e coordenação organizacional na implementação eficaz de uma estratégia de marketing (VILA; CANALLES, 2008; NAIDOO, WU, 2011). Ainda assim, descobriu-se que a OM é uma cultura favorável para a geração do comprometimento do gestor. Esses resultados fornecem subsídios para discussões recentes da literatura, já que não existe um consenso sobre a contribuição de uma OM para o comprometimento do gestor (TOLLIN; CHRISTENSEN, 2019; STATHAKOPOULOS; 2019), sendo esta uma importante contribuição.

Por último, outra contribuição desse estudo se dá no momento em que se reconhece o comportamento empreendedor do indivíduo implementador como um aspecto prejudicial para o aumento do seu comprometimento. Ao considerar os questionamentos recentes desenvolvidos pela literatura de orientação estratégica, esse estudo fornece importantes *insights* para essa discussão. Recentemente, alguns estudos têm afirmado que uma orientação estratégica única pode não conseguir contribuir de forma isolada para um desempenho superior (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; OBEIDAT, 2016). Logo, este estudo verificou se a orientação estratégica em nível individual pode complementar a orientação estratégica organizacional na busca por um maior comprometimento do gestor nas atividades de marketing, onde os resultados foram negativos.

A interação negativa entre a cultura de OM e a OEI pode ser justificada pela limitação encontrada nos dois construtos, que faz com que eles se complementem de forma contrária ao esperado. Ao discutir novamente o que foi imposto por Kumar (2011), acredita-se que uma cultura de OM possa ser míope ao buscar satisfazer somente as necessidades expressas dos clientes. A OEI, por sua vez, faz com que o

indivíduo se comporte de forma empreendedora, mostrando sua capacidade de inovar (KRAUS *et al.*, 2019). Logo, os gestores consultados tiveram uma alta média de OEI, mostrando que eles atuam com o comportamento empreendedor, o que fez com que esse comportamento não fosse compatível com os altos índices da cultura de OM, que faz com que a empresa satisfaça somente as necessidades expressas dos consumidores (KUMAR, 2011), não permitindo uma postura inovadora.

Esses resultados contribuem também para a literatura de orientação estratégica ao demonstrar que existem outros níveis de análise a não ser o nível organizacional (COVIN; WALES, 2019). Da mesma forma, percebe-se que em outros níveis de análise (como o individual, no caso deste estudo), a OE não atua como um complemento de OM, como demonstrado por estudos anteriores (para uma revisão completa ver MONTIEL-CAMPOS, 2018). Apesar da importância de reconhecer os comportamentos empreendedores para que as organizações aproveitem e realizem efetivamente o potencial da OE dos indivíduos (KRAUS; BREIER; JONES; HUGHES, 2019), este estudo reconheceu que esse comportamento não favorece a cultura organizacional para um maior comprometimento. Da mesma forma, ao reconhecer que a análise de uma OE individual pode permitir um melhor entendimento do mundo dos negócios e os fatores que contribuem para o sucesso de um indivíduo (RODRIGUES; FERREIRA; FELGUEIRA, 2019), descobriu-se que esse comportamento não é adequado para o aumento do comprometimento na implementação de estratégias de marketing efetivas.

Em termos gerais, este estudo contribui para um crescente corpo da literatura de marketing ao desenvolver um modelo que compreende fatores culturais e comportamentais que favorecem a efetividade da implementação da estratégia de marketing, fornecendo subsídios não só para organizações que lidam com a complexidade dessa atividade, mas também para a literatura que traz a discussão dessa seara. Da mesma forma, contribui-se também com a literatura de orientações estratégicas ao trazer questionamentos recentes para testes empíricos.

Assim, ao agregar os elementos antes analisados de forma distinta na literatura, descobriu-se que uma cultura de OM é complementada pelo comprometimento do gestor para o alcance da efetividade das atividades de marketing. Descobriu-se também que a OEI interage negativamente com a OM como um estímulo do comprometimento do gestor, contrariando a literatura que acredita na complementariedade de ambas as orientações estratégicas. A literatura reconhece a

complementariedade dessas orientações, mas a nível organizacional e, como verificado nesse estudo, descobriu-se que a OE a nível individual não interage positivamente com uma cultura OM para gerar um maior comprometimento.

Portanto, dadas as contribuições teóricas desse estudo, a seção a seguir discute as contribuições práticas alcançadas.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Como contribuição prática, este estudo colabora desenvolvendo um modelo estrutural que permite a mensuração do desempenho das atividades de marketing, sendo esta uma preocupação central das organizações (SLATER; HULT; OLSON, 2010; NAIDOO; WU, 2011; KATSIKEAS *et al.*, 2016).

Ao considerar o contexto pesquisado, acredita-se que as contribuições também são significativas, uma vez que a intensa competitividade do setor de shoppings centers faz com que o foco seja direcionado para as ações de marketing. Da mesma forma, ao pontuar os desafios enfrentados na atração de clientes das empresas desse segmento, as contribuições tornam-se ainda mais importantes. A crescente ampliação dos mercados online (FARAH; RAMADAN, 2017) faz com que as atividades para a atração de clientes sejam de extrema importância (TOKOSH, 2018).

Assim, ao mensurar os aspectos que favorecem a execução das ações de marketing nesse contexto torna-se uma importante contribuição, visto que o direcionamento de recursos para o departamento de marketing nesses empreendimentos é considerável.

Com os resultados alcançados, acredita-se que importantes contribuições práticas também foram promovidas. Verificou-se que uma organização deve considerar uma cultura de OM para o desenvolvimento das atividades de marketing. Alinhado aos estudos existentes, os resultados demonstram que uma empresa deve considerar a OM não somente para o processo de formulação de estratégias (LEE *et al.*, 2006), como também para sua execução.

Além disso, o fato de uma organização ter de considerar gerentes que compreendam e apoiem as metas e objetivos de uma estratégia de marketing, além de promover o comprometimento com a sua função como implementador dessa estratégia também se torna uma contribuição prática. Para isso, deve-se focar no desenvolvimento do comprometimento, transmitindo de forma clara aos responsáveis

pela implementação, os objetivos da estratégia a ser executada a fim de inspirar e motivar o comprometimento (NAIDOO, WU, 2011). Logo, um gerente deve estar determinado a desempenhar bem suas responsabilidades individuais de implementação, independentemente de suas crenças sobre a estratégia geral para que se obtenha uma implementação efetiva.

Da mesma forma, acreditou-se que, para a sustentabilidade de um shopping center no ambiente de intensa competitividade, seria apropriado que os tomadores de decisões tenham comportamentos inovadores. No entanto, descobriu-se que quando um empreendimento tem como foco a busca pela satisfação do consumidor, reconhecendo as ações dos concorrentes e coordenando internamente essas informações de mercado, um comportamento empreendedor do indivíduo não favorece o seu comprometimento na busca pela efetividade da implementação de estratégias de marketing. Essa contribuição é importante ao determinar que o foco da organização deve ser na sua cultura de OM e no comprometimento do gestor, já que o comportamento empreendedor do indivíduo prejudica o seu comprometimento na busca pela efetividade da implementação de uma estratégia de marketing.

De forma geral, este estudo contribui com as lacunas da literatura de marketing. Parece desconcertante que estudiosos nesse campo tenham negligenciado o cruzamento das perspectivas culturais e comportamentais para a eficácia da implementação das estratégias de marketing.

Assim, ao incluir a cultura como um determinante para a efetividade da implementação de estratégias de marketing, a organização passa a reconhecer como se comportar para então alocar seus recursos de forma eficiente (THORPE; MORGAN, 2007). Da mesma forma, ao incluir o indivíduo implementador como um importante agente nas ações de marketing (NOBLE; MOKWA, 1999) a organização também passa a reconhecer a necessidade de motivá-lo (SMITH, 2009).

Portanto, por meio da análise da simultaneidade desses aspectos, este trabalho serve de parâmetro para a adequação dos comportamentos estratégicos no contexto pesquisado, na busca pela criação de valor superior para os consumidores (NARVER; SLATER, 1990), sendo este o papel de uma estratégia de marketing.

### 6.3 LIMITAÇÕES

Ao considerar as limitações deste estudo, percebe-se que o modelo conceitual se limitou na análise de perspectivas isoladas dos construtos, desconsiderando outras abordagens que possam existir para as variáveis analisadas.

Como visto no tópico 2.2.1 e 2.2.2 existem outras abordagens para o construto de OM (cultural em duas dimensões de NARVER *et al.*, 2004; comportamental de KOHLI; JAWORSKI, 1990; filosofia de negócio de DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; e recurso organizacional de DAY, 1994) e para o construto de OE (organizacional de COVIN; SLEVIN, 1989; multidimensional de LUMPKIN; DESS, 1996). Logo, outras abordagens devem ser utilizadas para verificar se o relacionamento desses construtos com as atividades de marketing se comportam da mesma maneira.

A literatura de comprometimento também reconhece a existência de outras abordagens que mensuram esse comportamento. No entanto, este estudo considerou somente a abordagem de Noble e Mokwa (1999) por alinhar essa variável à efetividade de atividades de marketing, o que não deixa de ser uma limitação deste estudo. Logo, novas pesquisas podem considerar a análise de outras perspectivas do comprometimento.

Da mesma forma, este estudo trouxe uma abordagem recente do comportamento estratégico do indivíduo como um potencial impulsionador do seu comprometimento como implementador. Por ser derivada de escalas que medem a OE no nível organizacional, é válido que mais estudos considerem a OEI como nível de análise a fim de confirmar os resultados encontrados nesse estudo. Igualmente, a escala utilizada para a mensuração da OEI foi desenvolvida e testada em um contexto de estudantes nos estudos seminais, e não de gestores. Apesar de contribuir com a sugestão e limitações dos estudos que discutem esse instrumento de mensuração (BOLTON; LANE, 2012; BOLTON, 2012), a escala poucas vezes foi adaptada para o contexto organizacional. A análise da OEI como um antecedente da efetividade também não foi desenvolvida, sendo considerada somente como um moderador na relação entre OM e comprometimento.

O campo de estudo também foi uma limitação encontrada. Ao se concentrar na análise de um só contexto, os resultados desse estudo estão limitados ao segmento considerado. Apesar do tamanho da amostra representar a população estudada e estar adequada ao método utilizado (HAIR *et al.*, 2014), generalizações dos resultados devem ser feitas com cautela, uma vez que outros aspectos podem interferir nos

resultados encontrados. Um exemplo é a localização das empresas. Os números que representam a população mostram que as empresas estão concentradas, em sua grande maioria, na região sudeste. Na amostra utilizada neste estudo, as empresas estão distribuídas de forma equilibrada entre as regiões devido a utilização de medidas de randomização de contato.

Uma outra limitação está na análise dos construtos fechados, não considerando a análise de cada dimensão nas relações propostas. Com essa limitação, desconsiderou-se o impacto de cada dimensão do construto de OM e comprometimento na efetividade da implementação da estratégia de marketing. O desenvolvimento dessa análise detalhada pode fornecer contribuições valiosas para a literatura de marketing. Da mesma forma, a análise das intensidades dos antecedentes da efetividade pode ser de grande valia para a literatura de marketing, sendo esta uma outra limitação encontrada neste estudo.

Apesar do cuidado com o enviesamento desse estudo, não foi possível acrescentar ao modelo uma variável que mensura o viés comum do método, como também obter dados de diferentes respondentes (PODSAKOFF *et al.*, 2003).

#### 6.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A partir do desenvolvimento desse estudo e das limitações encontradas, sugestões de pesquisas futuras podem ser promovidas.

Inicialmente, sugere-se que outras abordagens dos construtos de orientação estratégica sejam utilizadas, a fim de verificar qual perspectiva melhor contribui com o alcance da efetividade da implementação das estratégias de marketing.

Da mesma forma, acredita-se que a análise das relações das dimensões de OM e comprometimento na efetividade, possam desenvolver importantes contribuições para a literatura de marketing, uma vez que será possível descobrir qual variável deve ter mais atenção no modelo estrutural desenvolvido. A análise dos diferentes níveis de OM e comprometimento na efetividade da estratégia de marketing também pode gerar importantes contribuições e pode ser desenvolvida em estudos futuros.

Estudos futuros podem verificar a interação entre os construtos de orientação estratégica em diferentes níveis de análise (individual e organizacional) como elementos que juntos, antecedem a efetividade das atividades de marketing. A Figura

9 fornece evidências de que essa relação pode existir (OEI como antecedente da Efetividade), o que demonstra a importância de verificar essa relação.

Além disso, devido a competitividade do setor, variáveis como intensidade competitiva e turbulência tecnológica podem ser inseridas do modelo estrutural. Esses fatores podem ser potenciais influentes nas variáveis analisadas e podem modificar o comportamento dos construtos no modelo. Variáveis de desempenho organizacional também podem ser inseridas no modelo a fim de verificar se uma implementação efetiva de uma estratégia de marketing realmente leva a resultados organizacionais e financeiros superiores (KATSIKEAS *et al.*, 2016).

Como encontrou-se uma influência negativa da OEI no comprometimento do gestor, sugere-se que análises exploratórias com ênfase qualitativa sejam feitas a fim de verificar porque o comportamento empreendedor dos indivíduos age de forma negativa na relação entre cultura e comprometimento (BOLTON, 2012).

O contexto utilizado nesse estudo também fornece subsídios para o desenvolvimento de estudos futuros. Ao se limitar a um só contexto, os resultados encontrados tornam-se limitados. Assim, estudos futuros podem replicar o modelo teórico desenvolvido a fim de verificar se os resultados encontrados são generalizáveis em outros contextos. O contexto industrial, por exemplo, pode ser um contexto a ser explorado, já que pode haver uma diferença entre o setor de serviços e as indústrias brasileiras.

Estudos posteriores também devem considerar a inserção de variáveis (que não se relacionam teoricamente ao modelo) para mensurar o viés do método comum, como sugerido por autores que discutem o assunto (PODSAKOFF *et al.*, 2003).

Da mesma forma, esse estudo se limitou a um recorte transversal para a coleta de dados. Por considerar diferentes construtos, pode haver uma diferença temporal entre eles, o que levanta a necessidade de mais pesquisas com corte longitudinal, a fim de verificar se os resultados encontrados se repetem.

Por fim, estudos futuros podem verificar a influência de outras orientações estratégicas (a partir das diversas abordagens existentes) nas atividades de marketing, a fim de verificar qual orientação melhor auxilia na busca pela efetividade do processo de implementação.

## REFERÊNCIAS

- ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Center. Disponível em: <[http://bps.com.br/abrasce/pdfs/Abrasce\\_Censo\\_2018\\_V5\\_07\\_02.pdf](http://bps.com.br/abrasce/pdfs/Abrasce_Censo_2018_V5_07_02.pdf)>. Acesso em: 18 de setembro de 2019.
- ALOULOU, W. J. Impacts of strategic orientations on new product development and firm performances: Insights from Saudi industrial firms. **European Journal of Innovation Management**, v. 22, p.257-280, 2019.
- ANDERSON, B. S., KREISER, P. M., KURATKO, D. F., HORNSBY, J. S., ESHIMA, Y. Reconceptualizing entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, v. 36(10), p. 1579–1596, 2015.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte. Ed. UFMG, 1999.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 47(4), p. 443–464, 2009.
- BAPAT, D. Linking strategic orientation with performance: Implication for Indian banks. **Strategic Change**. v. 26, p. 403–411, 2017.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27 (6), p. 643-650, 2001.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.
- BETTIOL, M.; DI MARIA; FINOTTO, V. Marketing in SMEs: the role of entrepreneurial sensemaking. **International Entrepreneurship and Management Journal**. v. 8, p 223–248. 2012.
- BNDES Setorial, **Setor de Shopping Center no Brasil: Evolução Recente e Perspectivas**. Rio de Janeiro, n. 26, p. 139-190, set. 2007.
- BOLTON, D. L. Individual entrepreneurial orientation: Further investigation of a measurement instrument. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 8(1), p. 91–97, 2012.
- BOLTON, D. L.; LANE, M. Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument", **Education + Training**, Vol. 54 No. 2/3, pp. 219-233, 2012.
- BONOMA, T. V. Making your marketing strategy work. **Harvard Business Review**, v. 62, p. 69-76, 1984.

BONOMA, T. V. **The marketing edge: Making strategies work**. New York: Free Press, 1985.

BONOMA, T. V. CRITTENDEN, V. L. Managing marketing implementation. **Sloan Management Review**, v. 29(2), p. 7–14, 1988.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execution: The discipline of getting things done**. Crown Business, New York, 2002.

CHAHAL, H.; DANGWAL, R. C.; RAINA, S. Marketing orientation, strategic orientation and their synergistic impact on business performance: A case of SMEs in emerging context (India). **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 18, p. 27-52, 2016.

CHANG, Y.; WANG, X.; CUI, A. P. Solving the innovation problem in state-owned firms: The role of entrepreneurial orientation and high-commitment HR practices. **Industrial Marketing Management**, 2019.

CHIMHANZI, J. The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. **European Journal of Marketing**, Vol. 38. No. 1/2, pp. 73-98, 2004.

CHIMHANZI, Jacqueline; MORGAN, Robert E. Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 787-796, 2005.

COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855-872, 2011.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D.P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 75-87, 1989.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

COVIN, J. G.; WALES, W. J. The Measurement of Entrepreneurial Orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 36(4), p. 677–702, 2012.

COVIN, J. G.; WALES, W. J. Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43(1), p. 3–18, 2019.

DAY, G. S. Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 20. p. 323-329, 1992.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58(4), p. 37–52, 1994.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. **Journal of Marketing**. v. 52(2), p. 1– 20, 1988.

DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23, 1993.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, 2005.

DOBNI, B.; DOBNI, D.; LUFFMAN, G. Behavioral approaches to marketing strategy implementation, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 19 No. 6, pp. 400-408, 2001.

DOBNI, C. B. LUFFMAN, G. Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 577–585, 2003.

EGGERS, F.; HANSEN, D. J.; DAVIS, A. E. Examining the relationship between customer and entrepreneurial orientation on nascent firms' marketing strategy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8. n. 2, p. 203-222, 2012.

EL-ANSARY, A. I. Marketing strategy: taxonomy and frameworks. **European Business Review**, v. 18, p.266-293, 2006.

FARAH, M. F.; RAMADAN, Z. B. Disruptions versus More Disruptions: How the Amazon Dash Button Is Altering Consumer Buying Patterns. **Journal of Retailing and Consumer Services**. v. 39, p. 54–61, 2017.

FELLNHOFER, K. Entrepreneurially oriented employees and firm performance: mediating effects, **Management Research Review**, Vol. 42 No. 1, pp. 25-48, 2018.

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS**. Tradução: Lorí Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FINOTI, L.; DIDONET, S. R.; TOALDO, A. M. M., MARTINS, T. S. The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 35, p. 298-315, 2017.

FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P. BOISSIN, J. B.; BEHR, A. Guidance elements for the entrepreneurial orientation of software firms. **RAUSP Management Journal**. v. 47 (2), pp. 163-179, 2012.

FLOYD, Steven W.; WOOLDRIDGE, **Bill. Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process**. Sage, 2000.

FREUND, J. E. **Estatística Aplicada: Economia, Adminsitração e Contabilidade**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.

FULLERTON, S.; BROOKSBANK, R.; NEALE, L. Measuring the effectiveness of technology-based marketing strategies from the consumer perspective, **European Business Review**, Vol. 31 No. 6, pp. 813-830, 2019

GATIGNON, H.; XUEREB, J. M. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, p. 77-90, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIROLDO, F. R. DE S. **Alguns métodos robustos para detectar outliers multivariados**, 2008.

GONZÁLEZ-BENITO, O.; GONZÁLEZ-BENITO, J.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A. Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. **European Journal of Marketing**, v. 43. n. 3-4, p. 500-522, 2009.

HAIR JR. J. F., BABIN, B., MONEY, A. H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lee Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR. J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 1. ed. Washington D.C.: Sage, 2014.

HAKALA, H. Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 2, p. 199-217, 2011.

HARRIS, M. L.; GIBSON, S. Examining the entrepreneurial attitudes of US business students. **Education & training**, v. 50(7), p. 568-581, 2008.

HILMAN, H.; KALIAPPEN, N. Market Orientation Practices and Effects on Organizational Performance: Empirical Insight from Malaysian Hotel Industry. **SAGE Open**, v. 4, p. 1-8, 2014.

HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis**. New York: The Guilford Press. 2013.

HOMBURG, C., KROHMER, H.; WORKMAN, J.P. A strategy implementation perspective of market orientation, **Journal of Business Research**, v. 57, p. 1331-1340, 2004.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida** / Lawrence G. Hrebiniak; tradução Daniel Grassi. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

HREBINIAK, Lawrence G. **Making strategy work: Leading effective execution and change**. FT Press, 2013.

HUNT, S. D.; LAMBE, C. J. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. **International Journal of Management Reviews**, v. 2(1), p. 17–43, 2000.

ICSC. **CONSELHO INTERNACIONAL DE SHOPPING CENTERS (ICSC)**. Disponível em: < <https://www.icsc.com/>> Acesso em: 10 de novembro de 2019.

JANSSON, J.; NILSSON, J.; MODIG, F.; HED VALL, G. Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. **Business Strategy and the Environment**, v. 26(1), p. 69-83, 2017.

JAVALGI, R. R. G.; TODD, P. R. Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. **Journal of Business Research**, v. 64(9), p. 1004-1010, 2011.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 3. p. 53-70, 1993.

KATSIKEAS, C. S., MORGAN, N. A., LEONIDOU, L. C., HULT, G. T. M. Assessing Performance Outcomes in Marketing. **Journal of Marketing**, v. 80(2), p. 1–20, 2016.

KOCAK, A.; CARSRUD, A.; OFLAZOGLU, S. Market, entrepreneurial, and technology orientations: impact on innovation and firm performance. **Management Decision**, v. 55:2, p.248-270, 2017.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, And Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1–18, 1990.

KRAUS, S., BREIER, M., JONES, P. *et al.* Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. **Int Entrep Manag Journal**. v. 15, p. 1247–1268, 2019.

KRUSH, M. T., AGNIHOTRI, R., TRAINOR, K. J. A contingency model of marketing dashboards and their influence on marketing strategy implementation speed and market information management capability. **European Journal of Marketing**, v. 50, p.2077-2102, 2016.

KRUSH, M. T. *et al.* Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 824–835, 2013.

KUMAR, Vikas et al. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. **Journal of marketing**, v. 75, n. 1, p. 16-30, 2011.

LAUKKANEN, T.; NAGY, G.; HIRVONEN, S.; REIJONEN, H.; PASANEN, M. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland, **International Marketing Review**, Vol. 30 No. 6, pp. 510-535, 2013.

LEE, Sungho et al. The integrated effects of market-oriented culture and marketing strategy on firm performance. **Journal of strategic marketing**, v. 14, n. 3, p. 245-261, 2006.

LEE, H. S.; GRIFFITH, D. A. The Balancing of Country-Based Interaction Orientation and Marketing Strategy Implementation Adaptation/Standardization for Profit Growth in Multinational Corporations. **Journal of International Marketing**, v. 27(2), p. 22–37, 2019.

LEE, E. PURANAM, P. The implementation imperative: Why one should implement even imperfect strategies perfectly. **Strategic Management Journal**, v. 37:8, p. 1529-1546, 2016.

LEVENBURG, N. M.; SCHWARZ, T. V. Entrepreneurial orientation among the youth of India the impact of culture, education and environment. **Journal of Entrepreneurial**, v. 17(1), p. 15-35, 2008.

LUMPKIN, G. T.; DESS G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, 135- 172, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Marketing Research: An Applied Approach**. 6th. ed. [s.l.] Pearson, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D. F. **Marketing Research: An Applied Approach**. 3. ed. [s.l.] Prentice Hall, 2007.

MASA'DEH, R.; AL-HENZAB, J.; TARHINI, A.; OBEIDAT, B. Y. The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25, p.3117-3142, 2018.

McCLELLAND, D. C. What is the effect of achievement motivation training in the schools? **Teachers College Record**, v. 74, n. 2, p. 129-146, 1972.

MENON, A., BHARADWAJ, S.G., ADIDAM, P.T. EDISON, S.W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, v. 63 No. 2, p. 18-40, 1999.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29 No. 7, p. 770-791, 1983.

MILLER, D. Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35(5), p. 873–894, 2011.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTIEL-CAMPOS, H. Entrepreneurial orientation and market orientation: Systematic literature review and future research. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 20, p. 292-322, 2018.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40(1), p. 102–119, 2012.

MORGAN; T.; ANOKHIN, S. A. The joint impact of entrepreneurial orientation and market orientation in new product development: Studying firm and environmental contingencies. **Journal of Business Research**. Available online 9 July 2019, In Press, 2019.

MORGAN, N. A; WHITLER, K. A, FENG, H, CHARI, S. Research in marketing strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47 (1). p. 4-29, 2019.

MUSTAFA, M.; GAVIN, F.; HUGHES, M. Contextual determinants of employee entrepreneurial behavior in support of corporate entrepreneurship: A systematic review and research agenda. **Journal of Enterprising Culture**, v. 26(3), p. 285–326, 2018.

NAIDOO, V; WU, T. Marketing strategy implementation in higher education: A mixed approach for model development and testing, **Journal of Marketing Management**, v. 27:11-12, p. 1117-1141, 2011.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, No. 4, p. 20-35, 1990.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D, L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21(5), p. 334 – 347, 2004.

NOBLE, C. H. The eclectic roots of strategy implementation research. **The Journal of Business Research**, v. 45, p. 119–134, 1999.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. R. Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. **Journal of Marketing**, v. 63, n. October, p. 57–73, 1999.

NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; KUMAR, A. Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. **Journal of Marketing**, v. 66, p. 25-39, 2002.

OBEIDAT, B. Y. The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. **International Journal of Communications, Network and System Sciences**, v. 9 No.11, 2016.

OLSON, E. M.; SLATER, F.; HULT, G. T. M. The importance of structure and process to strategy implementation. **Business Horizons**, v. 48, p. 47-54, 2005.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 49-65, 2005.

OLSON, M. E.; SLATER, S. F.; HULT, T. M.; OLSON, K. M. The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. **Industrial Marketing Management**. V. 69, p. 62-73. 2018.

PODSAKOFF, P. M. et al. **Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies**. v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

RAMASESHAN, B., ISHAK, A., KINGSHOTT, R. P. J. Interactive effects of marketing strategy formulation and implementation upon firm performance, **Journal of Marketing Management**, v. 29, p. 1224-1250, 2013.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G.T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009.

RICHERS, Raimar. *Marketing: uma visão brasileira*. Elsevier Brasil, 2000.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. D. S. MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS COM UTILIZAÇÃO DO SMARTPLS RESUMO. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56–73, 2014.

RODRIGUES, R.; FERREIRA, J.; FELGUEIRA, T. Entrepreneurial academics: a taxonomy with Latent Profile Analysis, **Management Decision**, Vol. 57 No. 12, pp. 3346-3363, 2019.

SASHITTAL, H; JASSAWALA, A. Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and Propositional Inventory. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 29, n. 1, p. 50-69, 2001.

SHALTONI, A. M.; WEST, D. C. The measurement of e-marketing orientation (EMO) in business-to-business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 39 (7), p. 1097–1102, 2010.

SEDIGHADELI, Sima et al. Managerial Factors Influencing Success of New Product Development. **Managing Innovation: What Do We Know About Innovation Success Factors?** p. 45-67, 2019.

SLATER, S. F.; HULT, T. M.; OLSON, E. M. Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. **Industrial Marketing Management**. v. 39, p. 551-559, 2010.

SLATER S. F.; NARVER J. C. Research notes and communications customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. **Strategic Management Journal**, v. 19(10), p. 1001–1006, 1998.

SLATER, S. F.; NARVER, J.C. The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. **Journal of Business Research**, Vol. 48, No. 1, p. 69-73, 2000.

SLATER, S. F.; OLSON, E.M. Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. **Strategic Management Journal**, v. 22 (11), p. 1055-1067, 2001.

SLATER, S.; OLSON, E. M. Strategy type and performance: the influence of sales force management. **Strategic Management Journal**, v. 21(8), p. 813-829, 2000.

SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M.; FINNEGAN, Carol. Business strategy, marketing organization culture, and performance. **Marketing letters**, v. 22, n. 3, p. 227-242, 2011.

SMITH, B. D. Maybe i will, maybe i won't: What the connected perspectives of motivation theory and organisational commitment may contribute to our understanding of strategy implementation. **Journal of Strategic Marketing**, v. 17(6), p. 469–481, 2009.

SMITH B. D. Between saying and doing is the ocean: an empirical exploration of the gap between strategic marketing plans and their implementation in the life sciences industry, **Journal of Strategic Marketing**, v. 27:1, p. 38-49, 2019.

SOOMRO, B.; SHAH, N. Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance, **South Asian Journal of Business Studies**, Vol. 8 No. 3, pp. 266-282, 2019.

STATHAKOPOULOS, Vlasis et al. Market-driving strategy and personnel attributes: Top management versus middle management. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 529-540, 2019.

STOKES, D. Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing, **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2000.

TERLUTTER, R.; DIEHL, S.; MUELLER, B. **The cultural dimension of assertiveness in cross-cultural advertising: The perception and evaluation of assertive advertising appeals.** [s.l: s.n.]. v. 29, 2010.

THORPE, E. R., MORGAN, R. E. In pursuit of the 'ideal approach' to successful marketing strategy implementation. **European Journal of Marketing**, v. 41 Nos 5/6, p. 659-677, 2007.

THEODOSIOU, M.; KEHAGIAS, J.; KATSIKEA, J. Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance: An Empirical Investigation in the Context of Frontline Managers in Service Organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 1058-1070, 2012.

THEOHARAKIS, V.; ANGELIS, Y.; BATSAKIS, G. Architectural marketing capabilities of exporting ventures: The contingent effect of the distributor. **International Marketing Review**, Vol. 36 No. 6, pp. 1026-1041, 2019.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista de Administração de Empresas**, n.46, n.4, p.1-11, 2006.

TOALDO, A. M. M.; FRANZOLIN, J. S.; COELHO, J. M. T. J.; NIADA, A. C. M.; MULINA, F. F. G. Formação da estratégia de marketing: um estudo exploratório no setor de serviços. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 34. 2010, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

TOKOSH, J. You're dead to me, but should you be? Using a retail database to classify American malls by occupancy and sales and an extended analysis of dead and dying malls. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 28:5, p. 490-515, 2018.

TOLLIN, Karin; CHRISTENSEN, Lars Bech. Sustainability marketing commitment: Empirical insights about its drivers at the corporate and functional level of marketing. **Journal of Business Ethics**, v. 156, n. 4, p. 1165-1185, 2019.

VALOS, M. J.; MAVONDO, F. T.; NYADZAYO, M. W. How do alternative strategic orientations influence social media performance? **Journal of Strategic Marketing**, v. 27: 1, p. 1-20, 2019.

VARADARAJAN, P. R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.38, n.2, p. 119-140, 2010.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. **Academy of Marketing Science**, v. 5(3), p. 78-90, 2015.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120–143, 1999.

VILA, J.; CANALES, JI. O planejamento estratégico pode tornar a estratégia mais relevante e criar comprometimento ao longo do tempo? O caso do RACC. *Planejamento a Longo Prazo*, v. 41, p. 273 – 290, 2008.

VORHIES, D.W.; MORGAN, N.A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 100–115, 2003.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**, v. 69(1), p. 80–94, 2005.

WALES, W. J. Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. **International Small Business Journal**, v. 34(1), p. 3–15, 2016.

WALES, W. J.; GUPTA, V. K.; MOUSA, F. T. Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. **International Small Business Journal**, v. 31(4), p. 357–383, 2013.

WANG, Y.; SHI, S.; CHEN, Y. GURSOY, D. An examination of market orientation and environmental marketing strategy: the case of Chinese firms, **The Service Industries Journal**, v. 39:15-16, p. 1046-1071, 2019.

WEBSTER, F. E. JR. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17. 1992.

WEI, Yinghong Susan; SAMIEE, Saeed; LEE, Ruby P. The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 42, n. 1, p. 49-70, 2014.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium Sized Business. **Strategic Management Journal**. v. 24(13), p. 1307– 1314, 2003.

WIND, Y.; ROBERTSON, T. S. Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. **Journal of Marketing**, n. Spring, p. 12–25, 1983.

YARBROUGH, Larry; MORGAN, Neil A.; VORHIES, Douglas W. The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 4, p. 555-573, 2011.

ZHOU, K. Z., LI, J. J., ZHOU, N., SU, C. Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality, and Firm Performance: Evidence from China. **Strategic Management Journal**. v. 29(9), p. 985– 1000, 2008.

## ANEXO 1 – TRADUÇÕES DAS ESCALAS

CONSTRUTO	Nº DE ITENS	INDICADORES	TRADUÇÃO	TRADUÇÃO REVERSA P > I	TRADUÇÃO REVERSA I > P
OE	10	I like to take bold action by venturing into the unknown	Eu gosto de ter uma atitude arriscada ao me aventurar no desconhecido	I like to have risky attitudes when venturing into the unknown.	Gosto de ter atitudes arriscadas ao me aventurar no desconhecido.
		I am willing to invest a lot of time and/or money on something that might yield a high return	Estou disposto a investir muito tempo e / ou dinheiro em algo que possa render um alto retorno	I am willing to invest a lot of time and/or money on something that can yield a higher return rate.	Estou disposto a investir muito tempo e/ou dinheiro em algo que resulte em alta taxa de retorno.
		I tend to act “boldly” in situations where risk is involved	Eu tenho a tendência de agir “corajosamente” em situações em que o risco está envolvido	I tend to act “bravely” on situations in which risk is involved.	Eu costumo agir “bravamente” nas situações em que há risco envolvido.
		I often like to try new and unusual activities that are not typical but not necessarily risky	Eu gosto de experimentar atividades novas e incomuns que não são típicas, mas que nem sempre são arriscadas.	I like to try new and untypical uncommon activities, but not necessarily risky.	Eu gosto de experimentar atividades atípicas e incomuns, que não são necessariamente arriscadas.
		In general, I prefer a strong emphasis in projects on unique, one-of-a-kind approaches rather than revisiting tried and true approaches used before	Em geral, eu prefiro atuar fortemente em projetos novos em vez de revisitar abordagens testadas e verdadeiras usadas antes	In general, I prefer to work hard on new projects than revisiting approaches that are true and have been tested before.	Em geral, eu prefiro trabalhar arduamente em novos projetos ao invés de revisitar abordagens tidas como verdadeiras e testadas anteriormente.
		I prefer to try my own unique way when learning new things rather than doing it like everyone else does	Eu prefiro experimentar minha própria maneira quando aprendo coisas novas ao invés de fazer isso como todo mundo faz	I prefer to try my own way when I learn something new instead of doing like everyone does.	Eu prefiro tentar da minha própria maneira ao invés de fazer o que todo mundo faz quando vou aprender algo novo.
		I favour experimentation and original approaches to problem solving rather than using methods others generally use for solving their problems	Eu prefiro experimentação e abordagens novas para a resolução de problemas, em vez de usar métodos que os outros geralmente usam para resolver seus problemas.	I prefer experimentation and new approaches to solve problems than using methods that other normally use to solve their problems.	Eu prefiro experimentação e novas abordagens para solucionar problemas do que usar métodos que os outros geralmente usam para solucionar seus problemas.





Understand customer needs	Entende as necessidades do cliente	Understands customers needs.	Entender as necessidades dos clientes.		
Customer satisfaction objectives	Objetivos de satisfação do cliente	Customer satisfaction objectives.	Objetivos de satisfação dos clientes.		
Measure customer satisfaction	Mede a satisfação do cliente	Measure customer satisfaction.	Mensuração da satisfação dos clientes.		
After-sales service	Serviço de pós-vendas	Aftersaleservices.	Serviço pós-vendas.		
Salespeople share competitor information	Vendedores compartilham informações do concorrente	Sales people share competitors information.	Vendedores compartilham as informações dos concorrentes.		
Respond rapidly to competitors' actions	Responde rapidamente as ações do concorrente	Quickly responds to competitors actions.	Responde rapidamente às ações dos concorrentes.		
Top managers discuss competitors' strategies	Os altos executivos discutem as estratégias dos concorrentes	Top executives discuss competitors strategies.	Altos executivos discutem as estratégias dos concorrentes.		
Target opportunities for competitive advantage	Oportunidades alvo para vantagem competitiva	Target opportunities for competitive advantage.	Oportunidades foco para vantagem competitiva.		
Interfunctional customer calls	Chamadas de clientes interfuncional	Inter functional customer calls.	Chamadas de clientes interfuncionais.		
Information shared among functions	Informações compartilhadas entre as funções	Shared information among functions.	Informações compartilhadas entre funções.		
Functional integration in strategy	Integração funcional na estratégia	Functional integration on strategy.	Integração funcional na estratégia.		
All functions contribute to customer value	Todas as funções contribuem para o valor do cliente	All functions contribute to customer value.	Todas as funções contribuem para o valor do cliente.		
Share resources with other business units	Compartilha recursos com outras unidades de negócios	Shares resources with other business units.	Compartilhamento de recursos com outras unidades de negócios.		

## ANEXO 2 – RELATÓRIO TRADUÇÃO REVERSA INGLÊS

Arquivo 1: ARQUI3.xlsx (370 termos)

Arquivo 2: ARQUI2.xlsx (358 termos)

Termos comuns: 135

Similaridade: 22,76%

O texto abaixo é o conteúdo do documento

"ARQUI3.xlsx".

Os termos em vermelho foram encontrados no documento

"ARQUI2.xlsx".

Plan1

I like to take bold action by venturing into the unknown

I am willing to invest a lot of time and/or money on something that might yield a high return

I tend to act "boldly" in situations where risk is involved

I often like to try new and unusual activities that are not typical but not necessarily risky

In general, I prefer a strong emphasis in projects on unique, one-of-a-kind approaches rather than revisiting tried and true approaches used before

I prefer to try my own unique way when learning new things rather than doing it like everyone else does

I favour experimentation and original approaches to problem solving rather than using methods others generally use for solving their problems

I usually act in anticipation of future problems, needs or changes

I tend to plan ahead on projects

I prefer to "step-up" and get things going on projects rather than sit and wait for someone else to do it

I didn't think this strategy was in the best interest of the firm ☹

I thought the strategy was a great idea

I can't say that I supported the strategy ☹

I personally felt that the goals of the strategy were appropriate

In implementing this strategy, I tried to work as hard as possible

I took tremendous pride in my responsibilities in this strategy

I was committed to my role in implementing the strategy

I understood my personal objectives clearly in this initiative and was determined to meet them

I intentionally expended a great deal of effort in carrying out my responsibilities on this strategy

I gave a tremendous effort in implementing the strategy

Our marketing strategy was effectively implemented.

Our implementation effort on this marketing strategy was disappointing ☹

The implementation of our marketing strategy was generally considered to be a success.

I personally think that the implementation of the marketing strategy was a success.

The implementation of the marketing strategy was considered a success in my area.

Customer commitment

Create customer value

Understand customer needs

Customer satisfaction objectives

Measure customer satisfaction

After-sales service

Salespeople share competitor information

Respond rapidly to competitors' actions

Top managers discuss competitors' strategies

Target opportunities for competitive advantage

Interfunctional customer calls

Information shared among functions

Functional integration in strategy

All functions contribute to customer value

Share resources with other business units

## ANEXO 3 – RELATÓRIO TRADUÇÃO REVERSA PORTUGUÊS

Arquivo 1: ARQUI5.xlsx (370 termos)

Arquivo 2: ARQUI4.xlsx (368 termos)

Termos comuns: 153

Similaridade: 26,15%

O texto abaixo é o conteúdo do documento

"ARQUI5.xlsx".

Os termos em vermelho foram encontrados no documento

"ARQUI4.xlsx".

Plan1

Gosto de ter atitudes arriscadas ao me aventurar no desconhecido.

Estou disposto a investir muito tempo e/ou dinheiro em algo que resulte em alta taxa de retorno.

Eu costumo agir "bravamente" nas situações em que há risco envolvido.

Eu gosto de experimentar atividades atípicas e incomuns, que não são necessariamente arriscadas.

Em geral, eu prefiro trabalhar arduamente em novos projetos ao invés de revisitar abordagens tidas como verdadeiras e testadas anteriormente.

Eu prefiro tentar da minha própria maneira ao invés de fazer o que todo mundo faz quando vou aprender algo novo.

Eu prefiro experimentação e novas abordagens para solucionar problemas do que usar métodos que os outros geralmente usam para solucionar seus problemas.

De forma geral eu trabalho antecipando problemas futuros, necessidades e mudanças.

Eu costumo planejar os projetos com antecedência.

Eu prefiro "sair à frente" e fazer as coisas acontecerem do que sentir e esperar alguém fazer isso.

Eu não achei que essa estratégia fosse do melhor interesse da empresa.

Imagino que a estratégia era uma boa ideia.

Não posso dizer que apoié a estratégia.

Eu pessoalmente senti que os objetivos da estratégia foram apropriados.

Ao implementar essa estratégia, tentei trabalhar o máximo que pude.

Eu senti um tremendo orgulho por minhas responsabilidades nessa estratégia.

Eu estava comprometido com meu papel na implementação dessa estratégia.

Tive um entendimento claro dos meus objetivos pessoais nesta atividade e estava determinado a cumpri-los.

Eu intencionalmente dediquei muito esforço ao cumprimento de minhas responsabilidades nessa estratégia.

Eu fiz um tremendo esforço na implementação da estratégia.

Nossa estratégia de marketing foi implementada com sucesso.

Nosso esforço na implementação para esta estratégia foi decepcionante.

A implementação da nossa estratégia de marketing foi bem-sucedida.

Pessoalmente, eu considero que a implementação da estratégia foi bem-sucedida.

A implementação da estratégia de marketing foi considerada um sucesso no meu departamento.

Comprometimento com o cliente.

Criar valor para o cliente.

Entender as necessidades dos clientes.

Objetivos de satisfação dos clientes.

Mensuração da satisfação dos clientes.

Serviço pós-vendas.

Vendedores compartilham as informações dos concorrentes.

Responde rapidamente às ações dos concorrentes.

Altos executivos discutem as estratégias dos concorrentes.

Oportunidades foco para vantagem competitiva.

Chamadas de clientes inter-funcionais.

Informações compartilhadas entre funções.

Integração funcional na estratégia.

Todas as funções contribuem para o valor do cliente.

Compartilhamento de recursos com outras unidades de negócios

## ANEXO 4 – ESCALAS APÓS A VALIDAÇÃO

CONSTRUTO	DIMENSÕES	ITENS ORIGINAIS	ITENS VALIDADOS
OEI	Risco	Gosto de ter atitudes arriscadas ao me aventurar no desconhecido.	Tenho atitudes arriscadas em ações que ainda não conheço
		Estou disposto a investir muito tempo e/ou dinheiro em algo que resulte em alta taxa de retorno.	Invisto muito tempo e/ou dinheiro em atividades arriscadas que resultem em alta taxa de retorno.
	Inovatividade	Eu costumo agir “bravamente” nas situações em que há risco envolvido.	Tenho coragem nas situações que envolvem risco
		Eu gosto de experimentar atividades atípicas e incomuns, que não são necessariamente arriscadas.	Experimento atividades atípicas e incomuns, que não são necessariamente arriscadas.
COMPROMETIMENTO	Proatividade	Em geral, eu prefiro trabalhar arduamente em novos projetos ao invés de visitar abordagens tidas como verdadeiras e testadas anteriormente.	Trabalho duro em novos projetos ao invés de rever aqueles já testados anteriormente
		Eu prefiro tentar da minha própria maneira ao invés de fazer o que todo mundo faz quando vou aprender algo novo.	Tento minha própria maneira de fazer as coisas ao invés de fazer o que todo mundo faz.
		Eu prefiro experimentação e novas abordagens para solucionar problemas do que usar métodos que os outros geralmente usam para solucionar seus problemas.	Experimento novos métodos para solucionar problemas do que usar aqueles que os outros geralmente usam.
		De forma geral eu trabalho antecipando problemas futuros, necessidades e mudanças.	Trabalho antecipando problemas, necessidades e mudanças futuras.
	Compromisso Estratégia	Eu costumo planejar os projetos com antecedência.	Planejo os projetos com antecedência.
		Eu prefiro “sair à frente” e fazer as coisas acontecerem do que sentar e esperar alguém fazer isso.	“Saio a frente” e faço as coisas acontecerem ao invés de sentar e esperar alguém fazer isso.
	Compromisso Papel	Eu não achei que essa estratégia fosse do melhor interesse da empresa.	Essa estratégia foi do interesse da empresa.
		Imagino que a estratégia era uma boa ideia.	A estratégia era uma boa ideia.
		Não posso dizer que apoiei a estratégia.	Apoiei essa estratégia.
		Eu pessoalmente senti que os objetivos da estratégia foram apropriados.	Os objetivos da estratégia foram apropriados.
COMPROMETIMENTO	Compromisso Estratégia	Ao implementar essa estratégia, tentei trabalhar o máximo que pude.	Trabalhei o máximo que pude para implementar essa estratégia.
		Eu senti um tremendo orgulho por minhas responsabilidades nessa estratégia.	Me senti orgulhoso por minhas responsabilidades nessa estratégia.
	Compromisso Papel	Eu estava comprometido com meu papel na implementação dessa estratégia.	Estava comprometido com meu papel na implementação dessa estratégia.
		Tive um entendimento claro dos meus objetivos pessoais nesta atividade e estava determinado a cumpri-los.	Tive um entendimento claro dos meus objetivos pessoais nesta atividade



	<p>Integração funcional na estratégia.</p> <p>Todas as funções contribuem para o valor do cliente.</p> <p>Compartilhamento de recursos com outras unidades de negócios.</p>	<p>Todos os departamentos são integrados para satisfazer as necessidades dos consumidores</p> <p>Entendemos como os funcionários podem contribuir para agregar valor para os consumidores</p> <p>Compartilhamos recursos com outras unidades de negócios.</p>
--	---	---





## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO FINAL COMPLETO

### QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de uma Pesquisa de **Dissertação de Mestrado** em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

O objetivo é **mapear as ações de marketing** desenvolvidas em **Shopping Centers**.

Ressaltamos que as informações serão tratadas de forma **generalizada**, assegurando o sigilo de sua participação.

Não há respostas certas ou erradas.

Ao final de nossa pesquisa, enviaremos um **relatório gerencial** com o **panorama** do seu **setor** a partir dos dados coletados, caso seja do seu interesse. Para isso, informe seu e-mail no final da pesquisa.

O **tempo previsto** para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente **10 minutos**.

Desde já, o nosso muito obrigado!

**Demétrio de Mendonça Júnior** - deemetriomendonca@gmail.com

**Leticia Monteiro Pimentel** - le.mpimentel@gmail.com

Mestrado em Administração - UFPR

Linha de pesquisa: Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor





Pensando em suas **ações empreendedoras**, especialmente na **postura de inovação**, avalie o quanto você concorda com as seguintes afirmações, onde 1 = DISCORDO TOTALMENTE e 7 = CONCORDO TOTALMENTE.

	1 = DISCORDO TOTALMENTE	2	3	4	5	6	7 = CONCORDO TOTALMENTE
Experimento atividades atípicas e incomuns, que não são necessariamente arriscadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho duro em novos projetos ao invés de rever aqueles já testados anteriormente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento minha própria maneira de fazer as coisas ao invés de fazer o que todo mundo faz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experimento novos métodos para solucionar problemas do que usar aqueles que os outros geralmente usam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





Pensando na **última estratégia de marketing implementada** no Shopping, e considerando o **comprometimento com seu papel como implementador**, avalie o quanto você concorda com as seguintes afirmações, onde 1 = DISCORDO TOTALMENTE e 7 = CONCORDO TOTALMENTE.

	1 = DISCORDO TOTALMENTE	2	3	4	5	6	7 = CONCORDO TOTALMENTE
Trabalhei o máximo que pude para implementar essa estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me senti orgulhoso por minhas responsabilidades nessa estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estava comprometido com meu papel na implementação dessa estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tive um entendimento claro dos meus objetivos pessoais nesta atividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estava determinado a cumprir os meus objetivos nesta atividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me empenhei para cumprir minhas responsabilidades nessa estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoalmente, me esforcei na implementação dessa estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



As perguntas a seguir referem-se a **efetividade da implementação da última estratégia de marketing** executada.

Pensando ainda na **última estratégia de marketing implementada** no Shopping, avalie o quanto você concorda com as seguintes afirmações, onde 1 = DISCORDO TOTALMENTE e 7 = CONCORDO TOTALMENTE.

	1 = DISCORDO TOTALMENTE	2	3	4	5	6	7 = CONCORDO TOTALMENTE
Nosso esforço na implementação para esta estratégia foi decepcionante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossa estratégia de marketing foi implementada com sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na visão da empresa, a implementação da estratégia de marketing foi bem-sucedida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu departamento, a implementação da estratégia de marketing foi considerada um sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoalmente, eu considero que a implementação da estratégia foi bem-sucedida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>







Com relação às **atividades da área de marketing** da sua empresa, em especial ao **alinhamento entre departamentos das informações de mercado**, avalie o quanto você concorda com as seguintes afirmações, variando de: 1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente

	1 = DISCORDO TOTALMENTE	2	3	4	5	6	7 = CONCORDO TOTALMENTE
Conversamos regularmente com os consumidores finais:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As informações dos consumidores são compartilhadas abertamente por toda a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os departamentos são integrados para satisfazer as necessidades dos consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendemos como os funcionários podem contribuir para agregar valor para os consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartilhamos recursos com outras unidades de negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Para fins de **classificação**, as perguntas a seguir referem-se a **caracterização** do Shopping em que trabalha.

Há quanto tempo a marca do shopping existe?

Há menos de 1 ano

De 1 a 3 anos

De 3 a 5 anos

Mais de 5 anos

Qual é a classificação/ área bruta locável do Shopping? (ABL)

MEGA - Acima de 60.000 m<sup>2</sup>

REGIONAL - De 30.000 a 59.999 m<sup>2</sup>

MÉDIO - De 20.000 a 29.999 m<sup>2</sup>

PEQUENO - Até 19.999 m<sup>2</sup>

Tipo de Shopping

Tradicional

Especializado (Outlet, gastronomia, etc)

Localização geográfica

Shopping está localizado em:

Capital

Outra cidade

Tamanho da cidade

Até 100.000 habitantes

De 100.001 a 500.000 habitantes

De 500.001 a 1.000.000 habitantes

De 1.000.001 a 10.000.000 habitantes

Mais que 10.000.001 habitantes

Shopping faz parte de uma Rede?

Sim. Qual o total de Shoppings na rede?

Não

Número de funcionários

1 - Orgânico

2 - Terceirizados

3 - Indiretos

Total



Para fins de **classificação**, as perguntas a seguir referem-se a suas **características gerais**.

#### Tempo que atua **neste shopping**

Até 6 meses

Até 1 ano

De 1 a 3 anos

De 3 a 5 anos

De 5 a 10 anos

Mais de 10 anos

#### Cargo

Coordenador (a) de marketing

Gerente de marketing

Superintendente/ Diretor

Outros, cite:

#### Gênero

Masculino

Feminino

Prefiro não responder

Idade

Escolaridade (Informe somente o nível de instrução completo)

Ensino médio completo

Ensino superior completo

Especialização

Mestrado

Doutorado

Pós doutorado



Desenvolvido por Qualtrics

Antes de finalizar, se você deseja receber o feedback dessa pesquisa, por favor insira seu e-mail.

**Obs.: Lembre-se de finalizar a pesquisa após inserir ou não o seu e-mail.**



Obrigado pelo seu tempo para responder a esta pesquisa.  
A sua resposta foi registrada.